



O P E R A
R O M Â N Ă
C R A I O V A

**RAPORT
DE
ACTIVITATE
MANAGERIALĂ**

10 august – 31 decembrie 2020

Titlu:	RAPORT DE ACTIVITATE	Perioada:	10 august – 31 decembrie 2020
Instituția:	OPERA ROMÂNĂ	Acronim:	ORC
Locația:	CRAIOVA	Județ / Țară:	DOLJ/ROMÂNIA
Adresa:	Str. Mihai Viteazu, nr. 7	Cod:	200759
Telefon:	(+4) 0251.41.84.26	Mobil manager:	(+4) 0745.84.48.90
Fax:	(+4) 0251.41.55.70		
E-mail:	operacraiova@yahoo.com		
Web site:	http://www.operacraiova.ro		
Acest document este destinat:			
PRIMĂRIEI MUNICIPIULUI CRAIOVA		Str. A. I. Cuza, nr. 7, cod 200585, Craiova, Dolj	
Scurtă prezentare:			
<p>Prezentul raport de activitate a fost elaborat pentru evaluarea managementului de către Primăria Municipiului Craiova, denumită în continuare <i>autoritatea</i> pentru <i>Opera Română Craiova</i>, aflată în subordinea sa, în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009, precum și cu cele ale Regulamentului de evaluare.</p>			
Perioada redactării:	01-15.02.2021		
Data depunerii:	17.02.2021		

MANAGER
Antoni ZAMFIR

ANEXA nr. 4: MODEL-CADRU AL RAPORTULUI DE ACTIVITATE

(cf. ORDIN nr. 2799 din 10 decembrie 2015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management).

CAPITOLUL I:

Prezentul raport de activitate a fost elaborat pentru evaluarea anuală a managementului de către **Primăria Municipiului Craiova**, denumită în continuare autoritatea, pentru **Opera Română Craiova**, denumită în continuare instituția, aflată în subordinea sa, în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr. **189/2008** privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. **269/2009**, cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare ordonanța de urgență, precum și cu cele ale regulamentului de evaluare.

Analiza și notarea raportului de activitate și a interviului se fac în baza următoarelor criterii de evaluare:

1. evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea și în raport cu sistemul instituțional existent;

2. îmbunătățirea activității instituției;

3. organizarea / sistemul organizațional al instituției;

4. situația economico-financiară a instituției;

5. strategia, programele și implementarea planului de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate;

6. evoluția economico-financiară a instituției, pentru următoarea perioadă de management, cu menționarea resurselor financiare necesare de alocat de către autoritate.

În conformitate cu prevederile contractului de management, datele și informațiile din prezentul raport sunt aferente perioadei: **10.08.2020 – 31.12.2021**, reprezentând **evaluarea anuală a Mandatului de Manager instituțional**.

CAPITOLUL II:

STRUCTURA RAPORTULUI DE ACTIVITATE

A) Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea

a.1. Colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități:

Orașul Craiova este un centru istoric, cultural, economic și administrativ al României, cu o viață artistică intensă. Aici și-au desfășurat activitatea, începând cu secolul al XIX-lea asociații culturale de mare impact asupra locuitorilor acestei comunități. În domeniul Teatrului, atât al celui dramatic cât și al celui muzical, există mărturii care dovedesc că în această urbe spectacolul de orice factură *era la el acasă*. Se poate vorbi de o veritabilă deschidere a publicului acestor locuri pentru cultură și artă. Actuala Operă Română își trage obârșia din spectacolele muzicale pe care Teatrul Național din Craiova le prezenta, în anumite perioade, cu o frecvență demnă de un teatru liric, și care au fost *gustate* de iubitorii de frumos încă din a doua jumătate a secolului al XIX-lea. Fără îndoială că, de atunci, și în deceniile ce au urmat, muzica s-a aflat în centrul preferințelor culturale ale publicului oltean. De aceea, nașterea Operei Române Craiova (1 decembrie 2013), ca instituție distinctă în peisajul cultural craiovean, a avut loc în 1972, la început ca o Secție de Operetă, pe lângă Filarmonica „Oltenia“, iar ca unitate de sine stătătoare, sub denumirile de – ***Teatrul Liric*** (1979), ***Teatrul de Operă și Operetă*** (1996) și Teatrul Liric „Elena Teodorini” (2002).

Reprezentantă a artei lirice și a culturii locale și naționale, instituția Operei Române Craiova și-a onorat statutul istoric al primei instituții lirice înființate în zona Olteniei în anul 1972, de-a lungul întregului său parcurs liric. De la înființare și până în prezent, Opera Română Craiova s-a remarcat prin prestața și ținuta remarcabilă a artiștilor, spectacolelor și montărilor sale, scena teatrului liric craiovean găzduind *peste 100 de titluri de operă, operete și balet din repertoriul universal și peste 20 de creații românești, multe în premieră absolută*, demonstrând astfel o largă deschidere spre toate școlile și stilurile. Din primii săi ani de activitate și până în prezent, instituția lirică din Craiova, a susținut peste 50 de turnee realizate în Italia, Olanda, Germania, Belgia, Austria, Elvetia și Franța.

Ofertele culturale ce vizează același public potențial al Operei Române sunt reprezentate fără îndoială de concertele simfonice, vocale sau vocal-simfonice susținute pe scena Filarmonicii „Oltenia“, de spectacolele Teatrului Național „Marin Sorescu“, dar și de spectacolele susținute de către Teatrul pentru copii și tineret „Colibri“, toate acestea desfășurându-și activitatea în orașul Craiova.

Centru universitar și cultural de importanță majoră, municipiul Craiova oferă diverse oportunități de colaborare cu instituții de învățământ și cultură. Colaborarea cu aceste instituții se desfășoară în avantajul celor implicați și al publicului, în timp ce elevilor și studenților li se oferă oportunități de formare profesională, publicul experimentează opera în spații neconvenționale sau aplaudă tineri artiști de opera și balet.

- PRIMĂRIA MUNICIPIULUI CRAIOVA ȘI CONSILIUL LOCAL CRAIOVA

În calitate de Ordonator principal de credite, Primăria municipiului Craiova a fost principalul partener sub egida căruia s-au desfășurat toate activitățile Operei Române Craiova, în perioada 10 august 2020 – 31 decembrie 2020, perioadă ce face obiectul prezentului Raport de activitate;

Un punct important în perioada mandatului supus evaluării a fost coordonarea de către Opera Română Craiova a activităților desfășurate la Teatrul de Vară din Parcul Nicolae Romanescu, ca urmare a Hotărârii nr. 208 din 25.05.2017 privind aprobarea asocierii între municipiul Craiova, prin Consiliul Local al Municipiului Craiova și Opera Română Craiova, în vederea administrării în comun a Teatrului de Vară din Parcul „Nicolae Romanescu”.

Începând cu anul 2017, un pas important în activitatea instituției a fost, așa cum am precizat anterior, coordonarea de către Opera Română Craiova a activităților desfășurate la Teatrul de Vară din Parcul Nicolae Romanescu.

În perioada supusă evaluării, Opera Română Craiova a desfășurat activități restrânse, dar și readaptate la noua situație pandemică, generată de prezența virusului COVID 19, după cum urmează:

Perioada 10.08. – 31.12. 2020 (12 spectacole):

5 spectacole cu public (dintre care: 4 în aer liber, 1 în sală)

7 spectacole online (3 în premieră, 4 difuzări din arhivă)

Cu public:

1. 15 august, *Cenușăreasa*, de D. Capoianu, Teatrul de Vară
2. 5 septembrie, *Let's Dance!*, Teatrul de Vară
3. 12 septembrie, *Gală de Operă și Operetă*, Piața Mihai Viteazul
4. 3 octombrie, *Carmina Carmen Dance*, Teatrul de Vară
5. 18 octombrie, *Cenușăreasa*, de D. Capoianu, Teatrul Național Marin Sorescu

Online:

1. 14 noiembrie, online, *Gala OperaOnline*, Teatrul Național Marin Sorescu
2. 21 noiembrie, online/arhivă, înregistrare *Tosca*, de G. Puccini – operă în concert
3. 28 noiembrie, online/arhivă, *Unirea cea Mare*, de E. Doga
4. 2 decembrie, online, *Izvoare ale Romanței*, Muzeul de Artă, în colaborare cu Centrul Cultural pentru UNESCO „Cetatea Romanței” Târgoviște
5. 5 decembrie, online/arhivă, *Carmina Burana*, de C. Orff
6. 12 decembrie, online/arhivă, *Tosca* în parc – fragmente
7. 22 decembrie, online, *ColindOpera*

Menționăm că alte 4 spectacole au fost programate, dar au fost anulate:

1. 26 septembrie, *Cenușăreasa*, de D. Capoianu, Teatrul de Vară (anulat din cauza condițiilor meteorologice)
2. 24 octombrie, *Gală de Operă și Operetă*, Filarmonica Oltenia (anulat în urma Hotărârii nr. 36/19 octombrie 2020 a Instituției Prefectului - Județul Dolj – Comitetul Județean pentru Situații de Urgență)
3. 7 noiembrie, *Gală de Operă și Operetă*, Filarmonica Oltenia (anulat în urma Hotărârii nr. 47/ 2 noiembrie 2020)

14 noiembrie, *CorOpera*, Filarmonica Oltenia (anulat în urma Hotărârii nr. 47/ 2 noiembrie 2020)

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

STRENGTHS (Puncte tari)

Puternic impregnate de istoria sa – *tradiția, parcursul, misiunile și identitatea Operei Române Craiova* – sunt păstrate cu fidelitate și în parcursul cultural-artistic contemporan, al cărui principal deziderat continuă să fie *exceleța*. Aceasta se regăsește în parametrul conceptual și totodată în cel structural, reflectându-se în activitățile noastre culturale, artistice, în producțiile realizate, colaborările naționale și internaționale stabilite, precum și în *sala de spectacole ocupată în procent de 90-100%* cu prilejul fiecărui spectacol pus în scenă până la începerea pandemiei COVID 19. Această creștere fulminantă a calității actului artistic, a structurii interne, dar și a dezvoltării imaginii, vizibilității și notorietății instituției pe care o reprezentăm, aduce cea mai mare satisfacție și realizare a celor cinci ani de mandat managerial pe care am dorit să îl onorez cu implicare deplină.

Valențele forte – atât cele deja existente și sedimentate în acest interval de timp, cât și componentele noi pe care le-am transformat în puncte tari, ce îmbogățesc capitalul calitativ al instituției lirice craiovene, sunt următoarele:

- *Istoricul, tradiția și identitatea cultural-artistică a instituției;*
- *Identitatea, tradiția și valorile teatrului liric craiovean* au fundamentul unui *elitism cultural* respectat pe parcursul celor *41 de ani de activitate* ai acestuia (1979 - 2020) și menținut în continuare prin activitatea sa artistică și inițiativele culturale întreprinse;
- **Aducerea în repertoriul curent al instituției a unor titluri rezonante ale portofoliului operistic universal**, prezentate în premieră absolută publicului craiovean, ce au lărgit deschiderea față de stilurile abordate și au determinat o creștere a diversității în fața unui **Copiii - publicul de mâine!** S-a acordat o atenție deosebită copiilor, dezvoltând o serie de programe speciale dedicate lor. Promovarea spectacolelor pentru copii, dovedită a fi foarte eficientă, se face prin contactul direct al reprezentanților Operei cu cadrele didactice, prin acțiuni în spații neconvenționale (artiști în costume de spectacol în Centrul orașului precum și în Parcul Poporului) și nu în ultimul rând, prin *Zilele Porților Deschise micilor spectatori* (vizite ghidate prin teatru în timpul pregătirilor tehnice și muzicale sau a repetițiilor generale, când copiii pot vedea cum se desfășoară activitatea în teatrul liric craiovean, simțindu-se parte a unei povești mereu fascinante pentru ei);
- realizarea de **noi concepții regizorale și scenografice originale**, de decoruri și costume special create pentru premierele menționate mai sus – detalii ce atrag plus-valoare și interes în rândul publicului;
- **multiplele colaborări internaționale**, cu personalități notabile ale universului liric: regizori, scenografi, dirijori, artiști lirici și balerini;
- **diversitatea evenimentelor** puse în scenă – repertoriul clasic universal fiind îmbogățit de producții noi, în cheie modernă și contemporană, mulțumind diversele categorii de public;
- **frecvența considerabilă a spectacolelor lirice montate**, precum și **creșterea numărului evenimentelor alternative** oferite – acestea atrăgând totodată creșterea calității actului artistic, dar și un suflu înprospătat, aliniat la nivelul internațional al teatrului nostru liric. Beneficiile acestora au fost resimțite atât de instituția noastră, cât și de publicul spectator, căruia i s-au oferit ocazii artistice deosebite;
- **Introducerea plății cu cardul**, prin sistem **POS** – inițiativă ce oferă publicului posibilitatea și confortul de selecție a modalității de plată pentru biletelor dorite;
- **Atragerea de publicuri noi** și extrem de diverse, tineri și de vârstă medie, inițial mai puțin familiarizate cu genul liric, însă dornice de noi întâlniri cu spectacolele repertoriului ORC;
- Sprijinirea și **dezvoltarea calitativă a manifestărilor culturale craiovene**, prin oferirea unor evenimente lirice și coregrafice de anvergură, apreciate atât la nivel local, național, cât și internațional;

- **Propagarea și dezvoltarea fără precedent a actului cultural-artistic** și a artei lirice în rândul comunității locale – atât prin spectacolele oferite în mod clasic în sala Cercului Militar, precum și prin inițiative artistice aparte, realizate în piața publică prin spectacole montate în aer liber și în locații neconvenționale, cu acces liber publicului larg, sub egida proiectului ”Operissima”;
- Stabilirea unei **relații mai accesibile și transparente cu publicul larg**, în scopul educării și fidelizării acestuia, care își va dori ulterior să revină în sala de spectacol pentru noi experiențe artistice;
- **Diversificarea publicului** craiovean prin spectatori de operă veniți în mod regulat din județele limitrofe – Olt, Vâlcea, Gorj, Mehedinți. Aderarea acestora dovedește aprecierea față de Opera Română Craiova, precum și față de calitatea actului său artistic, frecvența premierelor și a spectacolelor speciale, devenind un public fidel care revine în mod constant în sala noastră de spectacole;
- Dezvoltarea și încurajarea pe termen lung a **colaborărilor internaționale cu artiști și instituții cultural-artistice locale, naționale și străine** (teatre lirice, centre culturale, etc) din propriul domeniu, precum și din zone culturale conexe;
- Atragerea și reconfirmarea unei **abordări culturale moderne, inovative și originale** pentru orașul Craiova, prin numărul mare de inițiative artistice ale teatrului nostru liric, precum și prin proiectele alternative aflate sub egida acestuia;
- Creșterea vizibilității și a prestigiului orașului Craiova, perceput precum **veritabil promotor cultural-artistic la nivel național și european** datorită vieții academice, culturale și artistice extrem de active – acest statut favorizează totodată inițiativele Operei Române Craiova și îi încurajează propriile proiecte, care aduc la rândul lor un aport important în dezvoltarea culturii locale;
- **Creșterea numărului de voluntari** dornici să se implice în activitățile organizatorice și artistice ale instituției (voluntari-figuranți), precum și stabilirea unei forme strânse și fidele de colaborare cu aceștia;
- Menținerea și dezvoltarea relațiilor de colaborare cu actualii **parteneri mass-media** și stabilirea unor noi parteneriate mediatice cu reprezentanți importanți din presa locală, regională și națională (publicații scrise, ziare, reviste tipărite și online, posturi radio – Radio Craiova, Radio România Cultural, Radio România Muzical, și posturi TV: TVR, TVR Craiova, TVR 3, Oltenia TV, 3TV Oltenia, ș.a), care ne sprijină în promovarea vizibilă a evenimentelor artistice, atât prin instrumente clasice de promovare, precum și prin suporturi moderne (ecrane LED, autocolante, proiecții în mall-uri și în locațiile ultra-

centrale ale orașului, promovare prin afișe, autocolante de dimensiuni mari și medii în locații intens circulate);

WEAKNESSES (Puncte slabe)

- **Starea de degradare a clădirii și a sălii de spectacole** a Operei Române Craiova (întârzierea începerii lucrărilor), precum și a birourilor administrative ale instituției, insuficiența fondurilor proprii pentru rezolvarea acestei probleme și inexistența momentană a unor variante de finanțare alternativă pentru implementarea unor măsuri de intervenție imperios necesare – această problemă capitală a fost sesizată încă de la începutul mandatului nostru și semnalizată cu fiecare prilej în intervalul anilor 2015-2020, către autoritățile competente, al căror sprijin sperăm să vină în întâmpinarea noastră, în acest sens. Alături de influența nefastă asupra activității cultural-artistice a personalului instituției noastre, această degradare reprezintă un risc eminent la nivel local și național, asupra unei clădiri emblematice, monument-istoric al patrimoniului țării noastre, categoria A;
- **Starea avansată de uzură a majorității instrumentelor orchestrei și a pianelor**, care pot influența negativ reprezentațiile și performanța artistică – se încearcă înlocuirea treptată a acestora, în funcție de posibilitățile financiare, care sunt însă insuficiente, în ciuda inițiativelor instituției;
- Lipsa unui **buget de promovare**, nevoia de a limita în continuare acțiunile de promovare ale activităților artistice prin intermediul parteneriatelor, a sponsorizărilor sau barterelor diverse, ori prin tehnici gratuite de atragere a vizibilității;
- Tehnica de scenă rămasă la nivelul anilor '80;
- Lipsa unui buget suficient aprobat pentru investiții;

OPPORTUNITIES (Oportunități):

- **Creșterea numărului colaborărilor naționale și internaționale cu instituții de cultură, artiști renumiți și importanți reprezentanți culturali** – colaborări și parteneriate ce atrag o vizibilitate deosebită Operei Române Craiova, noi oportunități cultural-artistice pentru instituție și oraș, precum și ocuparea unei poziții fruntașe pe harta europeană a operatorilor culturali;
- **Încurajarea cooperării** dintre principalele instituții culturale craiovene, oficialitățile locale și întărirea colaborării acestora cu Opera Română Craiova – Primăria Municipiului Craiova, Consiliul Local Craiova și Consiliul Județean Dolj, Filarmonica „Oltenia”, Departamentul de Arte din cadrul Universității din Craiova, Teatrul Național „Marin Sorescu”, Teatrul pentru copii și tineret „Colibri”, Liceul de Artă „Marin Sorescu”- principali susținători și colaboratori ai proiectelor de anvergură inițiate de instituția noastră;

- Sprijinirea și dezvoltarea unei **imagini culturale moderne a orașului Craiova**, caracterizată de *inovație, varietate și deschidere* în favoarea publicului larg, invitat să participe *activ* la actul cultural-artistic;
- Sporirea accesului publicului larg la un **act artistic impresionant**, ce îi oferă o nouă perspectivă, disponibilitate și interes pentru cultură și artă;
- **Importanta vizibilitate, prestigiu și ascensiune identitară** adusă Operei Române Craiova prin intermediul proiectelor propuse de mandatul nostru: *Operissima – edițiile anilor 2016, 2018 și Festivalul internațional „Elena Teodorini” 2015, 2016, 2017*, dar și perspectiva edițiilor viitoare - spectacolelor eveniment montate în aer liber dedicate întregii comunități, care se bucură de acces liber cu ocazia fiecărei ediții;
- Prezența artiștilor Operei Române Craiova în cadrul unor **festivaluri și colaborări culturale naționale** – sporindu-le acestora vizibilitatea și aprecierea, precum și oportunitatea unor viitoare colaborări;
- Stabilirea și dezvoltarea unor noi relații cu **reprezenți culturali naționali și internaționali**, care vor facilita proiecte artistice viitoare și oportunitatea unor noi turnee în țară și străinătate;
- Dezvoltarea unor **relații strânse cu mass-media națională** și parteneriatul fundamental cu postul tv național (**Televiziunea Națională Română, TVR 3, TVR Internațional** prin intermediul postului local **TVR Craiova** – partener oficial al ORC, care difuzează în exclusivitate toate premierele și spectacolele-eveniment, pe posturile local, național și internațional), care promovează constant evenimentele artistice ale Operei Române Craiova, atrăgând publicuri diverse ca interes, medii de proveniență și pregătire, precum și potențiale noi colaborări artistice și sedimentarea în mentalul colectiv a instituției lirice;
- **Abordarea modernă în comunicarea instituției și lărgirea oportunităților instituției noastre** prin atragerea și fidelizarea unor noi publicuri la activitățile noastre artistice;
- Continuarea și dezvoltarea tradiției **evenimentelor alternative**: întâlniri culturale, conferințe cultural-artistice, avanpremiere, recitaluri în locații inedite - toate atrag publicul larg, familiarizându-l cu activitatea artistică a teatrului nostru liric și fidelizându-l.

THREATS (Amenințări)

- **Numărul redus de personal** artistic și tehnic al instituției, de personal implicat în organizarea sălii de spectacol, personalul administrativ și specializat în tematica fundraising-ului – o lipsă imposibil de suplinit prin alte modalități;
- **Lipsa fondurilor pentru realizarea reparațiilor** necesare clădirii administrative și riscul capital al lipsei curânde de funcționalitate a acestora;

- **Concurența mare de pe piața evenimentelor craiovene**, uneori peste puterea de consum a publicului, ceea ce duce la riscul realizării unor evenimente cu public scăzut – totuși, ultimii ani și în special anul 2019 au stabilit o delimitare și afirmare aparte pentru Opera Română Craiova, a cărei ofertă artistică a atras un procent considerabil de participanți cu fiecare ocazie.
- Situația alarmantă generată de lipsa spectacolelor în perioada de pandemie, care încă nu s-a încheiat, iar efectele ei, pot deveni periculoase.

a.3. Evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia:

Ascensiunea identitară și de imagine a Operei Române Craiova a reprezentat unul dintre principalele deziderate și misiuni ale *Proiectului personal de management*, depus în **anul 2020** și reper esențial atât pentru debutul promițător al mandatului nostru, cât și pentru anii ce i-au urmat. Redarea fidelă a acestora și *dezvoltarea – calitativă și cantitativă a imaginii Operei* – intenționează reafirmarea sa pe harta culturală națională și europeană.

În ceea ce privește *cunoașterea activității Operei Române Craiova* în rândul comunității în care își desfășoară activitatea, aceasta s-a realizat prin postări pe site-ul operei, www.operacraiova.ro, modern și ușor accesibil, actualizat cu informații utile, programul ofertei de programe educative și culturale, actualizat la zi, proiecte viitoare, prin dezvoltarea paginii proprii de Facebook (<http://www.facebook.com/operacraiova>) și crearea de evenimente pe rețeaua de socializare, precum și alimentarea contului de Twitter. De asemenea, au fost încheiate sau reînnoite parteneriate cu trusturi media locale și naționale și a fost realizată o conexiune strânsă cu comunitatea de bloggeri din zona Olteniei.

Pagina web www.operacraiova.ro are un design modern și conține informații despre Opera Română Craiova în limba română și în două limbi străine (italiană și engleză). Acest site este legat prin link de site-uri ale unor instituții importante din Craiova (Primăria Municipiului Craiova și majoritatea trusturilor media enumerate mai sus cu care există parteneriate de promovare).

Toate aceste demersuri au avut și au ca scop o promovare cât mai corectă în rândul comunității a tuturor proiectelor, evenimentelor și spectacolelor susținute în cadrul Operei Române.

Problema promovării, și în special a *comercializării* spectacolului muzical este sensibilă și delicată, după cum, în particular, folosirea marketingului, ca instrument specializat în dinamizarea vânzărilor de *produse* și/sau *servicii* culturale, presupune o înaltă specializare. Omul de cultură, artistul acceptă cu greu (trebuie să o recunoaștem) ideea că „produsul“ său este tratat ca „marfă“.

Politica de preț a biletului de intrare la spectacol a trebuit să țină cont de cerere, de calitatea artistică a reprezentației, de particularitățile concurenței (adică a spectacolelor prezentate de celelalte instituții de spectacol din Craiova). În acest sens, succesul depinde și de

profesionalismul persoanelor care „vând“ produsul cultural, precum și de cele mai adecvate mijloace mass-media. Legea concurenței, a cererii și ofertei este dominantă, ceea ce impune ca teatrul să recepteze, cu mai mare promptitudine, preferințele publicului.

Fiind o instituție cu activitate complexă, *acțiunile* întreprinse pentru îmbunătățirea promovării imaginii și activității acesteia sunt:

- *promovarea excelenței, a experimentului și a inovației.* Altfel spus, promovarea mai ales a capodoperelor lirice de cea mai înaltă factură muzicală. Promovarea celor mai bune cadre artistice ale instituției și reputați muzicieni din țară și străinătate. Aceștia reprezintă puncte de maxim interes și atractivitate pentru publicul meloman. Pe linia experimentului și a inovației, se poate vorbi de diversificarea unor manifestări artistice neconvenționale și colaborarea cu artiști din țară și străinătate;
- *promovarea concurenței în domeniul ofertei culturale.* Un demers esențial a constat în afirmarea identității culturale și dezvoltarea instituției ca entitate de influențare spirituală a spectatorului.

Pentru promovarea proiectelor instituției, Biroul Imagine, Promovare, Relații Publice realizează afișe generale și pliante informative care cuprind programul lunar de spectacole. Afișele sunt postate la sediul instituției (indoor / outdoor), în locuri cu trafic intens din oraș (outdoor) și la sediile unor instituții (Primăria Municipiului Craiova, Universitatea din Craiova, Filarmonica Oltenia, Teatrul Național „Marin Sorescu”, Casa de Cultură „Traian Demetrescu”, Biblioteca Județeană „Alexandru și Aristia Aman”, Teatrul pentru Copii și Tineret „Colibri”, Liceul de Arte „Marin Sorescu” etc.).

Pliantele sunt distribuite la agenția de bilete, în foaier cu ocazia spectacolelor, la hoteluri etc., precum și în locuri cu trafic pietonal din oraș (cu acordul Primăriei Municipiului Craiova).

Fiecare reprezentație a fost promovată pe site-ul oficial al instituției, www.operacraiova.ro (pe homepage și în secțiunea „stagiune”), pe pagina de Facebook a instituției, <https://www.facebook.com/operacraiova> și pe Twitter.

Programul lunar este comunicat cu regularitate presei (în format Word și JPG). Deasemenea, fiecare reprezentație în parte este comunicată (ca reminder), în format Word și însoțită de fotografii. Pentru completări, modificări, lamuriri etc. au loc săptămânal convorbiri telefonice cu reprezentanții mass-media.

Toate spectacolele au beneficiat de avancronici publicate în majoritatea jurnalelor locale din Craiova, iar la marile evenimente, au fost publicate avancronici și prin intermediul trusturilor de presă naționale.

Unul dintre cele mai importante mijloace de promovare este site-ul oficial al instituției, www.operacraiova.ro, structurat inițial pe 8 secțiuni mari, fiecare dintre acestea având multiple subsecțiuni. Prima pagină conține, în principal, slide-uri succesive de promovare a spectacolelor lunii în curs. Secțiunea „stagiune” cuprinde fiecare identitate vizuală a fiecărui spectacol, precum și toate informațiile conținute pe afișul general: titlurile lunii, data și ora, distribuțiile și, după caz, invitații

speciali. Pentru a facilita decizia publicului de a achiziționa bilete la spectacole, subsecțiunea „Agenția de bilete” cuprinde o prezentare detaliată a prețurilor, cu indicarea locurilor în diagrama de sală.

Principalele acțiuni pentru îmbunătățirea imaginii instituției

Spectacolele în aer liber

Spectacolele susținute de instituția noastră în aer liber au avut ca scop *cunoașterea activității Operei Române Craiova* în rândul comunității, vizând în primul rând publicul nefidelizat spectacolelor de operă, operetă, balet și musical. Astfel Opera Română Craiova a fost prezentă în fiecare an în spații publice:

- În perioada evaluată a anului 2020 – spectacolul „Gala de Operă și Operetă” din Piața Mihai Viteazul (12 septembrie), precum și programul desfășurat la Teatrul de Vară din Parcul Nicolae Romanescu.

Prezența la evenimente cu potențial de promovare în rândul mediului de afaceri și a altor categorii de potențial public:

Catalogul „Topul Firmelor” din județul Dolj

Tot în această categorie este de menționat și realizarea unor parteneriate între Opera Română Craiova și Camera de Comerț și Industrie Dolj. Urmând tradiția din anii trecuți (2017 și 2019), și în anul 2020 promovarea la nivelul mediului de afaceri s-a realizat prin includerea unei pagini de promovare a Operei Române Craiova în Catalogul Topul Firmelor realizat de Camera de Comerț și Industrie Dolj.

Creșterea prezenței materialelor de promovare în spații publice

În perioada raportată au fost în derulare acorduri de parteneriat cu Universitatea din Craiova cu scopul afișării programului Operei la sediile facultăților, în căminele studențești și în cantine, iar în anul 2016, Universitatea din Craiova, în baza unui acord de parteneriat a pus la dispoziție Operei Române Craiova LCD-urile amplasate în holul mare al Universității.

De asemenea, afișele spectacolelor au fost prezentate în autobuzele care circulă pe raza municipiului Craiova. Cu prilejul marilor proiecte culturale, Opera Română Craiova a încheiat contracte pentru promovarea pe display-uri în autobuze din Craiova (în perioada septembrie-noiembrie 2017 cu prilejul Festivalului Internațional „Elena Teodorini”, ediția a XV-a, ediție jubiliară la împlinirea a 160 de ani de la nașterea Elenei Teodorini; în iunie 2018 și decembrie 2018 pentru cele două spectacole-eveniment ale Operei Române Craiova, *Tosca* și *Unirea cea Mare*; la începutul stagiunii 2019-2020,

pentru cea de-a XVI-a ediții a Festivalului Internațional „Elena Teodorini”).

Programul Operei a fost promovat în perioada 2015-2019 pe display-urile digitale puse la dispoziția instituției prin contract de către firma Digital AVI în spații cu trafic intens (de exemplu Aeroportul din Craiova, Gara Craiova, Magazinele Kaufland, Auchan, Praktiker, Carrefour, Metro și Pelendava).

De menționat că datorită inițiativei Primăriei Municipiului Craiova, comunicată prin adresa nr. 31014 din 6 martie 2017, de a ni se facilita defășurarea unor campanii de publicitate prin panouri aflate pe domeniul public, în perioada 1 aprilie – 31 decembrie 2017, Opera Română Craiova a beneficiat de amplasarea a 3 bannere pe panouri backlit/derulabil cu dimensiunile de 4 m / 3 m, în spații de largă vizibilitate din oraș. Dispozitivele de afișaj au fost puse la dispoziție de compania New Age Advertising, prin bunăvoința căreia acest tip de campanie de promovare a continuat și în anii 2018 și 2019.

Platforma web și social media

Platforma web www.operacraiova.ro a fost constant actualizată, iar structura ei a fost îmbunătățită. Începând cu anul 2019, în cadrul paginii a fost integrat un sistem de vânzare bilete online.

Conținutul postărilor pe pagina de Facebook a instituției <https://www.facebook.com/operacraiova> a fost dezvoltat și diversificat. Au fost derulate, în afara campaniilor de promovare a spectacolelor și activităților instituției, și campanii de prezentare a echipei Operei Române Craiova în vederea apropierii instituției de spectatori (campania zilei de naștere a fiecărui angajat în anul 2017, promovând astfel toate departamentele care fac posibil un spectacol: artistic, tehnic, producție, administrativ etc și, în anul 2018, interviuri cu principalii artiști, cei care se bucură de admirația spectatorilor). Structura conținutului online a dat rezultate, numărul fanilor paginii Operei Române Craiova crescând substanțial în fiecare an, în anul 2020 având 570 de aprecieri noi.

De asemenea, în perioada raportată a fost reactivat contul Instagram al instituției, pentru amplificarea promovării în mediul online.

Având în vedere că în anul 2020 desfășurarea spectacolelor în sală, cu spectatori, a fost restricționată, am reactivat contul YouTube al instituției, unde au fost difuzate spectacole online în premieră (fie înregistrate special în acest scop, fie spectacole emblematică din arhiva instituției).

Structura conținutului online a dat rezultate, numărul fanilor paginii Operei Române Craiova crescând substanțial în fiecare an astfel:

- în anul 2015 - 1.496 de aprecieri noi ale paginii (de la 5.742 la 1 ianuarie 2015 la 7.238 la 31 decembrie 2015);
- în anul 2016 - 1.370 (de la 7.240 la 1 ianuarie 2016 la 8.610 la 31 decembrie 2016);
- în anul 2017 - 990 (de la 8.610 la 1 ianuarie 2017 la 9.600 la 31 decembrie 2017);
- în anul 2018 – 1.649 (de la 9.600 la 1 ianuarie 2018 la 11.249 la 31 decembrie 2018);
- în anul 2019 - 1.723 (de la 11.250 la 1 ianuarie 2019 la 12.973 la 31 decembrie 2019).

Aplicații și platforme

În perioada raportată, programul stagiunilor a fost prezentat pe **operabase.com**, platforma internațională care reprezintă cea mai amplă sursă de informații privind spectacolele de operă.

Evenimentele Operei Române Craiova sunt prezente, începând cu anul 2018 pe aplicația culturală internațională **My Invisible City** un spațiu în care utilizatorii pot găsi cele mai interesante și frumoase lucruri de făcut în peste 100 de orașe din lume.

Opera Română Craiova are o pagină dedicată în **Discover Dolj**, ghidul turistic al județului, dezvoltat de Consiliul Județean Dolj sub formă de platformă web și aplicație Android și iOS, prin care sunt incluse cele mai relevante activități și resurse pentru turiști. După sesiunea de prezentare a platformei digitale de promovare și informare turistică de către dezvoltatori, în 8 iulie 2019, Opera Română Craiova a putut gestiona pagina sa dedicată începând cu 10 iulie 2019.

Opera Română Craiova are o pagină dedicată în Craiova City App – ghidul turistic al municipiului Craiova, dezvoltat de Primăria Craiova.

<https://www.facebook.com/CityApp-Craiova-2436492173067647/>

De asemenea, începând cu anul 2020 CraiovaBuzz.ro, o platformă care prezintă toate evenimentele din Craiova, include și evenimentele Operei Române Craiova.

Zilele Europene ale Operei

O importantă strategie de promovare este participarea Operei Române Craiova la amplul program Zilele Europene ale Operei, cel mai important eveniment de promovare a artei lirice la nivel european. Alăturarea Operei Române Craiova zecilor de instituții și companii de profil din Europa, dar și din alte țări a început în anul 2016.

În fiecare an în sfârșitul de săptămână apropiat zilei de 9 Mai (Ziua Europei), operele din Europa și nu numai își deschid porțile către un public nou și către cel existent pentru a celebra această formă de artă și talentul celor care o produc.

Zilele Europene ale Operei (European Opera Days) sunt o inițiativă comună a organismelor Opera Europa și RESEO, în colaborare cu United States of Opera-Benelux, Opera XXI-Spania, Réunion des Opéras de France, NOCC- Marea Britanie, OperaNorge-Norvegia și AMT-Rusia.

Manifestările sunt menite celebrării operei, având scopul de a contribui la aducerea ei în prim-planul practicilor culturale și de a spori aprecierea ei în societatea actuală.

La cea de-a X-a ediție a evenimentului internațional, Opera Română Craiova a sărbătorit pentru prima dată la Craiova, în anul 2016, Zilele Europene ale Operei prin Gala de Operă (8 mai).

Sărbătorite în anul 2017 în perioada 5-14 mai, Zilele Europene ale Operei au fost celebrate în România doar la Opera Română Craiova, aceasta fiind singura instituție de profil din țară care și-

a anunțat participarea la eveniment. Ediția din anul 2017, intitulată „Opera Panorama” (<http://www.operadays.eu/>), a fost o sărbătoare a diversității operei, o invitație de a descoperi ce are unic fiecare companie de operă și cum este reflectată pe scenă această unicitate.

Opera Română Craiova (www.operacraiova.ro) a programat trei spectacole speciale în cadrul acestui eveniment: „Boema” de Giacomo Puccini (7 mai 2017, ora 19.00, Cercul Militar Craiova), „Stabat Mater” de G.B. Pergolesi (9 mai, ora 17.00, Muzeul de Artă) și Concert de muzică de cameră (13 mai, ora 18.00, Cercul Militar Craiova). Toate cele trei spectacole s-au dorit a fi un vibrant omagiu adus artiștilor.

Considerând că o celebrare a muzicii este o sărbătoare a artiștilor, dar și a iubitorilor ei, Opera Română Craiova și-a dorit o apropiere de oameni, de comunitate. Astfel, deschiderea față de comunitate a fost gândită în dublu sens: atât apariția Operei într-un spațiu public, cât și deschiderea porților Operei pentru orice doritor. Astfel, pe 5 mai 2017, a avut loc un flash mob în Centrul Comercial Mercur, iar în data de 10 mai 2017, la sediul din strada Mihai Viteazul nr. 7, s-a desfășurat o repetiție de balet cu public.

De asemenea, Opera din Craiova i-a invitat pe bloggeri (<https://craiova.blogalinitiative.ro/>) să participe la sărbătoare răspunzând la întrebarea: *De ce mergem la operă?*

În plus, pe pagina de Facebook a instituției (<https://www.facebook.com/operacraiova/>), a fost distribuit programul Opera Platform (<http://www.theoperaplatform.eu/>), care a transmis în direct sau înregistrat spectacole de operă de pe importante scene lirice, în cadrul programului special dedicat evenimentului *European Opera Days Opera Panorama Festival*.

Sărbătorite în 2018 în perioada 4-12 mai, Zilele Europene ale Operei au fost celebrate și de Opera Română Craiova, care a programat două spectacole speciale în cadrul acestui eveniment: „Aida” de Giuseppe Verdi (6 mai 2018, ora 19.00, Cercul Militar Craiova) și o nouă reprezentație „Uite tata, nu e tata” (12 mai, ora 19.00, Cercul Militar Craiova). Dorindu-și o apropiere de comunitate, Opera i-a invitat craioveni la o repetiție de balet cu public, pe 7 mai, de la ora 17.00, la sediul din strada Mihai Viteazul nr. 7, în sala Ioan Kelemen.

Organizatorii europeni au transmis la acea dată că ediția din 2018 a fost ultima ediție a evenimentului, urmând discuții despre un nou tip de eveniment de celebrare a operei la nivel european.

Începând cu 2019, pentru prima dată a fost sărbătorită Ziua Mondială a Operei - World Opera Day, o inițiativă Opera Europa, OPERA America și Ópera Latinoamérica, în data de 25 octombrie. Opera Română Craiova a promovat în social media acțiunile europene, respectiv posibilitatea vizionării pe platforma operavision.eu a două reprezentații speciale susținute de National Centre for the Performing Arts din Beijing și Wiener Staatsoper.

În cadrul evenimentelor din anii 2016, 2017, 2019, promovarea s-a efectuat pe mai multe planuri. În primul rând o promovare la nivelul comunității, prin evenimentele de apropiere față de comunitate menționate.

În general, la nivel european, conform inițiatorilor, cercetările efectuate prin sondaje de opinie arată că peste 60% dintre participanți au mers pentru prima dată la opera din orașul lor în cadrul acestei perioade festive. Și este o dovadă a interesului general față de operă faptul că, de la prima ediție la nivel european, peste 1.000.000 de oameni au luat parte la diversele inițiative oferite în cadrul Zilelor Europene ale Operei pe continent.

În plus, tot din punct de vedere al comunității, invitația adresată bloggerilor în anul 2017, a fost și ea importantă. Campania a avut, conform Zelist, un viewership estimat la 2.700 impressions (afișări), 1.400 potențiali vizitatori unici și 2.000 potențiali vizitatori duplicați. Au scris în total 6 bloggeri, cu 7 postări. Pe lângă blogurile participante, care în afara campaniei, au prezentat și alte materiale legate de eveniment, și au rămas ulterior fideli operei, campania a beneficiat și de sprijinul președintelui Asociației Bloggerilor Olteni.

Promovarea s-a realizat și la nivel național, publicații de specialitate prezentând programul evenimentelor organizate de instituție la cele trei ediții.

Un punct foarte important îl prezintă și promovarea la nivel internațional. Pe lângă comunicatele de presă transmise de organizatorii europeni către cele mai importante trusturi media, Opera Română Craiova a fost selectată să fie inclusă în două materiale video promoționale în cadrul ediției din anul 2017: ***Opera Venues from around Europe*** (<https://www.youtube.com/watch?v=5Zeh3BzkIvE>), în care sunt prezentate cele mai frumoase săli de spectacol de operă de pe continent, și *Carmen*, în care spectacolul „Carmen - Rock Version” a fost inclus alături de cele mai reprezentative puneri în scenă ale operei lui Bizet din Europa.

În anul 2020, Ziua Mondială a Operei a fost sărbătorită în data de 25 octombrie cu un program special dat de contextul pandemic, iar Opera Română Craiova s-a alăturat companiilor de profil din întreaga lume, promovând pe canalele social media programul internațional al evenimentului, în mod special concertul în patru acte World Opera Day Celebration Concert.

Ne propunem participarea la edițiile viitoare ale Zilei Mondiale a Operei, precum și la evenimente similare, în vederea creării și consolidării unor bune relații, atât în cadrul comunității în care ne desfășurăm activitatea, cât și cu zecile de companii de profil europene și luând în considerare posibilitatea realizării unor parteneriate strategice la nivel european, precum și depășirea granițelor promovării locale.

Reflectarea imaginii instituției în mass-media

Strategia de management în alcătuirea programului de spectacole a dus și la creșterea gradului de reflectare al instituției în presa de specialitate.

Desigur că o astfel de abordare a agendei culturale a atras și un altfel de interes din partea instituțiilor din presa scrisă. Dacă la începutul perioadei raportate ne-am confruntat cu problema

existență la nivelul comunității craiovene ce constă în dificultatea de a depăși o abordare strict „de consemnare” pe care presa de specialitate o manifestă datorită unui nivel scăzut de specializare al jurnaliștilor de profil activi, această situație s-a îmbunătățit. Considerăm în continuare că o astfel de problemă nu va putea fi soluționată decât prin implicarea tuturor factorilor interesați din cetatea culturală, ori din această perspectivă, suntem extrem de motivați pentru a iniția ori susține demersuri ce ar putea contribui la o presă culturală locală mai specializată și de mai bună calitate.

Îmbunătățiri relevante în ceea ce privește reflectarea instituției în presă, perioada raportată

Cu prilejul marilor proiecte culturale a avut loc o intensificare a promovării, prin desfășurarea de campanii în presa națională, locală și regională (în perioada septembrie-noiembrie 2017 cu prilejul Festivalului Internațional „Elena Teodorini”, ediția a XV-a, ediție jubiliară la împlinirea a 160 de ani de la nașterea Elenei Teodorini; în iunie 2018 și decembrie 2018 pentru cele două spectacole-eveniment ale Operei Române Craiova, *Tosca* și *Unirea cea Mare*; la la începutul stagiunii 2019-2020, pentru cea de-a XVI-a ediții a Festivalului Internațional „Elena Teodorini”). Astfel au avut loc campanii de promovare în presa națională, regională și locală.

În privința promovării la nivel local, am întărit relația cu comunitatea de bloggeri, astfel încât o parte dintre aceștia după participarea la spectacol au scris ample articole, însoțite de fotografii, care prezintă impresiile – feed-back-ul lor din calitate de spectator, fiind și aceasta o modalitate de promovare pe care ne dorim să o dezvoltăm în viitor.

În sensul intensificării prezentării spectacolelor în presa de specialitate, Opera Română Craiova a consolidat relația cu publicația culturală craioveană *Mozaicul* care a publicat regulat cronici specializate ale spectacolelor Operei Române Craiova începând cu anul 2020.

Strategia de alcătuire a programului de spectacole, prin includerea unor titluri de operă care la vremea premierei nu se aflau în repertoriul niciunui alt teatru liric din România (de exemplu *Don Carlo*, *Simon Boccanegra*), evenimentelor grandioase (de exemplu *Carmen (Rock Version)*, *Tosca*), a invitării unor voci de prim rang pe plan mondial (cum ar fi Irene Theorin, Ramon Vargas, Alberto Gazale, Carlo Colombara), au atras atenția criticilor de specialitate. Astfel, dacă în anul 2016 a fost pentru prima dată când o cronică – critică de specialitate despre Opera Română Craiova a apărut în *Opera Magazine*, cel mai important comentator al scenei lirice mondiale, urmând alte cronici în 2017, în anul 2018 un alt spectacol al Operei Române Craiova a fost prezentat la nivel mondial, în cea mai importantă publicație de profil din lume, o dovadă că primele cronici nu au fost excepții și că de-acum opera craioveană se află pe harta internațională a artei lirice.

În finalul prezentului capitol, vom insera câteva dintre cele mai reprezentative titluri de presă care au reflectat de-a lungul perioadei evaluate, evenimentele artistice ale ORC:

ANUL 2020 (10 august – 31 decembrie)

Hai să dansăm în parc!

http://www.operanationala.ro/stire_detalii.php?id_item=3442

Cenușăreasa revine la Opera Craiova

<https://www.youtube.com/watch?v=WR7oRkzvTb8>

Dolj: „Tosca”, cu Joanna Parisi în rolul titular, sâmbătă, 21 noiembrie 2020, de la ora 19.00, pe canalul YouTube al Operei Române Craiova!

<https://gazetadedolj.ro/dolj-tosca-cu-joanna-parisi-in-rolul-titular-sambata-21-noiembrie-2020-de-la-ora-19-00-pe-canalul-youtube-al-operei-romane-craiova/>

Concertul "Izvoare ale Romanței" - regal la Muzeul de Artă din Craiova

https://www.jurnaldedambovita.ro/jdb_articol--concertul-izvoare-ale-romantei-regal-la-muzeul-de-arta-din-craiova,53581.html

Antoniu Zamfir, Managerul Operei Române Craiova: Voi continua să fac ceea ce am făcut mereu cu pasiune

<https://evelinepauna.ro/2020/12/04/antoniuzamfirmanagerulopereiromane-craiova-voi-continua-sa-fac- ceea-ce-am-facut-mereu-cu-pasiune/>

a.4. Măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari:

Cunoașterea publicului Operei Române Craiova, existent și potențial, a reprezentat pentru noi un prim factor de interes în momentul realizării Proiectului managerial, din dorința trasării unei direcții consistente și implementării unei viitoare strategii eficiente de management. Studiile interne realizate de noi la începutul anului 2015 revela la acel moment un public precar numeric, format majoritar din spectatori de vârstă medie (40-65 de ani) fideli instituției și cu o cultură artistică bogată. Era, însă, aproape inexistent publicul tânăr și foarte tânăr, reticent față de arta lirică pe care o considerau inabordabilă și elitistă – acesta era publicul pe care ne doream să îl atragem și fidelizăm în timp. Astfel, acțiunile, inițiativele și proiectele cultural-artistice întreprinse pe parcursul anilor de mandat 2015 – 2020, dar și în prima parte a noului mandat au încercat și, considerăm noi, au reușit să atingă acest scop primordial – de formare și apropiere a ”publicului de mâine”.

Prin intermediul programului nostru artistic diversificat și cu o notă împrăștiată (ce valoriza în egală măsură repertoriul clasic, oferind totodată alternative moderne și inedite), numeroasele categorii de public (publicul deja existent – de vârstă medie; tinerii – adolescenți, studenți și masteranzi; micii spectatori, precum și tinerele familii) au fost transformate în spectatori de operă, fidelizați pe parcursul ultimele trei stagiuni.

Vizibil diversificat din punct de vedere al intereselor sale și caracteristicilor social-demografice, *actualul nostru public* manifestă un numitor comun prin *interesul ascensiv* demonstrat instituției noastre lirice și proiectelor sale. Pornind de la apropierea acestora, dobândită pe parcursul ultimilor patru ani prin activități susținute - atât din registrul spectacolelor clasice, cât și a celor mai puțin convenționale – *echipa teatrului nostru analizează periodic specificul tuturor grupurilor-țintă*, din dorința de a le cunoaște interesele, nevoile, dorințele și așteptările.

Caracteristicile, interesele, dorințele și așteptările tuturor acestor categorii de spectatori, variabilele preferințelor și a intereselor lor sunt urmărite constant prin intermediul comunicării directe, a campaniilor online și a instrumentelor mediatice utilizate de instituția noastră. Acestea sunt completate în mod deosebit de ieșirile din registrul clasic, prin proiectul „*Operissima*”, care pășește în afara sălii de spectacol, în spațiile publice – într-o interacțiune nemărginită cu toți spectatorii noștri, din dorința cunoașterii lor, a atragerii unor noi categorii de public și a fidelizării celor deja existente.

a.5. Grupurile-țintă ale activităților instituției

Grupurile-țintă ale Operei Române Craiova au, conform analizei atente a categoriilor de *publicuri-destinare ale activităților noastre cultural-artistice*, o analiză de asemenea inclusă și în *Proiectul nostru de Management* - distingem următoarele segmente, care se remarcă în specificul activității noastre:

- *Principalul grup-țintă* al Operei Române Craiova este format din **publicul spectacolelor de operă, operetă și balet** – educat în spiritul culturii și al artei, fin cunoscător și analist al artei lirice. Caracteristicile sale socio-demografice îl afirmă ca și un public matur (vârstă medie 45-65 de ani), cu studii superioare. Această categorie de spectatori este una fidelă, se regăsește frecvent în sala noastră de spectacol și apreciază repertoriul clasic universal, caracterizant pentru teatrul nostru de operă, dar se dovedește atras și de evenimentele alternative, plasate în locații neconvenționale. Această primă categorie s-a remarcat, la primele noastre studii, realizate la nivel intern de către echipa biroului „Organizare spectacole / Marketing”, drept un public preponderent feminin (67%) – această structură inițială a cunoscut însă modificări pe parcursul anilor 2016 și 2017, spectatorii de gen feminin și masculin ai spectacolele noastre indicând acum un procent egal, cu mici variații.

- **Publicul-țintă secundar** este reprezentat de *spectatorii ocazionali* – participanți la o parte a evenimentelor noastre lirice, caracterizați de interesul general pentru domeniul cultural și activitățile artistice ale orașului și atenți la o mai vastă agendă de proiecte culturale. Aceasta este categoria de public preponderent tânăr (25-35 de ani) care manifestă un interes aparte și o curiozitate față de evenimentele noastre alternative sau montările neconvenționale, demonstrând un important potențial de participare pe viitor, în contextul interacțiunii constante și atragerii sale mai frecvente la Operă. În categoria publicurilor secundare se regăsesc și *potențialii spectatori (+18 ani)*– cei mai puțin sau deloc familiarizați cu genul liric, care ar avea curiozitatea interacțiunii cu opera, însă simt o oarecare rețineră în fața necunoscutului acestui gen, dar care arată o reacție pozitivă și plină de interes la vederea evenimentelor inedite, care îi oferă ocazia de a intra în contact cu arta lirică în propriul mediu de confort, în locații alternative sălii propriu-zise de spectacol. Publicul tânăr și foarte tânăr a reprezentat și el un reper important al atenției noastre, acesta fiind un public în plin proces de formare și dezvoltare culturală, pe care dorim să îl educăm prin proiectele noastre cultural-artistice și căruia instituția noastră îi dedică evenimente specifice, adaptate categoriei de vârstă (spectacole pentru copii, proiecte culturale desfășurate în operă dar și în instituțiile de învățământ, zilele porților deschise, prezentări și tururi ghidate, activități educative și de inițiere în genul operistic, ș.a).

a.6. Profilul beneficiarului actual:

Melomanii care pășesc în sala de spectacole a Operei sunt, în marea lor majoritate, de tip tradiționalist, în sensul că optează predilect spre marile capodopere ale genului operistic: *La Traviata*, *Trubadurul* și *Aida* de G. Verdi, *Boema* și *Tosca* de G. Puccini, *Cavalleria rusticana* de P. Mascagni, *Paiate* de R. Leoncavallo, *Don Pasquale* de G. Donizetti, *Carmen* de G. Bizet; în ceea ce privește creația de operetă, preferințele publicului se orientează spre: *Liliacul* și *Voievodul țiganilor* și *Sânge vienez* de J. Strauss – fiul, *Silvia* de E. Kalman, etc. Nici musicalurile pentru copii nu pot fi trecute cu vederea, spectacole ca *Frumoasa din pădurea adormită*, *Drumu-i lung povestea-i scurtă*, *Peter Pan*, *Soldățelul de plumb*, *Micuța Dorothy* etc. fiind spectacole ce ocupă un loc aparte în preferințele copiilor și nu numai.

Din discuțiile purtate cu reprezentanți ai diverselor comunități profesionale din Craiova, am constatat un interes minim și pentru spectacole de tip neconvențional (concerte de arii, duete, coruri, uverturi, recitaluri de lieduri, concerte de muzică de cameră etc.). În acest context demersurile noastre au fost canalizate spre o proporționare corectă a acestui tip de concerte cu spectacolele clasice de operă, operetă, balet sau musical pentru copii. Acest lucru este impus cu

stringență de profilul artistic al Operei Române, instituție organizatoare de *spectacole*, mai ales în contextul existenței unei instituții concitadine, Filarmonica „Oltenia“ al cărui specific este exclusiv bazat pe organizarea de *concerte* fie ele vocale, simfonice sau vocal-simfonice.

De asemenea, în rândul publicului tânăr și foarte tânăr am putut constata preferințe spre spectacole de tip educativ (cu prezentări și exemplificări în detaliu a unor fragmente din opere și operete).

Așadar, portretul robot al spectatorului ce vine în sala Teatrului Liric este diferențiat după criteriul vârstei. În momentul actual, spectatorii teatrului se situează la doua extreme: *copii între 5 și 14 ani și adulți peste 40 de ani*.¹

Copii: preponderent proveniți din mediul urban cu ofertă culturală destul de variată (mai puțin operă), învățând la instituții de nivel mediu și peste mediu, provenind din familii cu venituri medii și peste medii, având ca pregătire studii medii sau superioare;

Adulți 1: provenind din mediul urban (în special Craiova), venituri medii și peste medii, preponderent ocupații liberale, studii medii sau superioare, fidelizați ca spectatori de operă și operetă, constituind un public constant și destul de conservator. Este publicul care urmărește viața culturală în toate aspectele ei, poziționați între spectacolele de divertisment de bună calitate și oferta culturală mai complexă a concertelor simfonice și ale spectacolelor de operă și operetă. Public specializat care face cu simț critic comparație și distinge cu claritate genul de operă și operetă față de teatrul de revistă sau dramatic.

Adulți 2: public întâmplător, cu venituri medii și mari, studii medii și superioare, lucrând în mediu de stres și cu program prelungit, pentru care prezența la unele spectacole este o întâmplare. Pentru ei opera și opereta sunt un divertisment, nefăcând foarte clar distincția între cele două genuri. Angajați ai unor companii multinaționale, în administrația publică locală sau centrală.

Pensionari: adulți cu venituri medii, cu studii superioare sau medii, având copii în îngrijire sau fiind singuri, este un mod de educare în primul caz și de relaxare nostalgică în cel de-al doilea. De obicei reprezintă un public ce compară activitatea actuală cu trecutul istoric al teatrului, așa cum l-au perceput de-a lungul anilor.

Pentru atragerea și formarea unor noi segmente de public, în cadrul programelor instituției ORC a organizat, pentru grupuri de elevi și studenți vizite în clădirea instituției. Acestora li se prezintă sala de spectacole, fosa orchestrei, spațiile de repetiții și spațiile de depozitare a costumelor, a decorurilor și a recuzitei. În timpul acestor vizite elevii pot sta de vorbă cu artiștii, își pot face fotografiile alături de aceștia sau alături de decorurile din spectacole. Această ultimă categorie o considerăm deosebit de importantă, ținând cont că este într-o contunută schimbare (prin înaintarea în vârstă), constituind an de an un segment de public potențial, format din persoane care

¹ Informațiile sunt obținute din surse combinate, analize și observații la nivelul Biroului Organizare spectacole / Marketing.

nu mai fost niciodată într-o sală de spectacol și care au o vârstă propice pentru formarea gustului și a interesului pentru genul liric.

În paralel am început deja construirea unei campanii de atragere alături de arta lirică a beneficiarilor din mediul de afaceri, printr-o strategie de promovare și de marketing elitist

În contextual noii crize mondiale, generate de Pandemia de Coronavirus, trebuie precizat că pe 26 martie a.c., *Advisory Board for the Arts* (<https://www.advisoryboardarts.com>) a susținut webinar-ul *The New Loyals* pentru membrii organizației Opera Europa, la care am fost invitat și am participat împreună cu un reprezentant al Operei Române Craiova, instituția noastră fiind singura participantă din România la acest seminar video.

Webinarul a pornit de la premisa că revenirea după criza mondială COVID-19 va necesita acțiuni fără precedent pentru a reface publicul existent și pentru a atrage spectatori noi. Companiile de operă trebuie să gândească dincolo de abordările tradiționale de creștere a audienței, care și-au dovedit limitele chiar și în economiile puternice ale ultimei decade.

Pentru a ajuta participanții în acest demers, The Advisory Board for the Arts au împărtășit primele rezultate ale proiectului de cercetare al anului 2020 *The New Loyals*, care propune o nouă abordare pentru construirea audienței. Spre deosebire de majoritatea eforturilor în acest domeniu, care se bazează în principal pe programe inovative bine promovate, în general pe principiul creării unui produs special în speranța că va atrage publicul, inițiativa aceasta se concentrează pe identificarea și satisfacerea motivațiilor publicului de a participa la un spectacol. Dacă știm diversele motive pentru care oamenii vin la spectacol, putem crea experiențe primitoare – în toate punctele în care compania intră în contact cu spectatorul, pentru a satisface diversele lui obiective. Această abordare propusă implică întreaga organizație (instituție) pentru a putea oferi o experiență puternică, redefinită și, foarte important, completă.

Această situație specială cu care se confruntă acum toate organizațiile de arte necesită flexibilitate, care se traduce prin încercarea unor noi idei. Prin prezentarea din 26 martie, pentru a susține companiile de operă în viitor, Advisory Boards of Arts a împărtășit posibilitatea de a adapta pentru arte abordări de succes ale altor industrii, precum și cele mai bune practici în găsirea unui nou public loial.

În urma webinarului, ne propunem continuarea comunicării cu Advisory Boards of Arts și elaborarea unor demersuri prin care să fie înțelese motivele pentru care oamenii cumpără sau nu cumpără un bilet la un spectacol al Operei Române Craiova, pentru a putea identifica segmente de populație pe baza acestor motive și oferirea unor experiențe care să fie atrăgătoare pentru aceste categorii.

De asemenea, un reprezentant al Operei Română Craiova a participat sau a urmărit înregistrările webinarilor oferite de Advisory Board for the arts pe tot parcursul anului 2020, în cadrul cărora au participat importante instituții sau companii de profil și au fost discutate chestiuni relevante domeniului, dar modalitățile în care operatorii din domeniul artelor se adaptează noului context. Temele webinarilor au fost:

1. **Coronavirus Preparation and Crisis Response**
2. **Donor Management in Periods of Crisis**
3. **Asia reopening**
4. **Engaging Audiences through Closure and Beyond**
5. **The Donor's Perspective on Fundraising in the Crisis**
6. **Adapting Strategy in Uncertainty**
7. **Fundraising for the Arts in Europe During the Coronavirus Crisis**
8. **Rethinking Education in the Crisis**
9. **Communicating with Audiences through Closure: Lessons from the Atlantic**
10. **Surviving a Shutdown: Lessons from Prior Closure**
11. **Is this the Amazon Moment for the Arts?**
12. **Tourism and Covid 19: Lessons from Leading Museums**
13. **Understanding Audiences: Early Results from Culture and Community in Time of Crisis Survey**
14. **Great Performance Halls in the Future: Rebirth or Transformation**
15. **Loyalty and Revenue in the YouTube Universe**
16. **Creating Connectivity for Audiences During Closure**
17. **Reopening Strategies: Lessons Learned from the Frontier**
18. **Diversifying the Board: Setting, Communicating and Attaining Critical Goals**
19. **Motivating Your Staff Through Crisis**
20. **Keeping Audiences Close: How Utah Symphony Appeals to Audience Values**
21. **Setting the Stage for Artistic Innovation: English National Ballet's production of Akram Khan's Giselle**

B) Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

b.1. Adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității:

În calitatea sa de instituție direct subordonată *Primăriei Municipiului Craiova* și *Consiliului Local Municipal Craiova*, Opera Română Craiova își desfășoară activitatea în funcție de politicile culturale locale, naționale și europene, având ca principală misiune *crearea, dezvoltarea și promovarea genului liric*. Având aceste principale misiuni și premise esențiale, activitatea profesională și cultural-artistică a instituției noastre a urmărit atent și cu fidelitate, pe parcursul perioadei evaluate, următoarele elemente și obiective:

- *producția de spectacole de operă, operetă, balet și musical pentru copii* – manifestând deschidere față de toate genurile. Acești ultimi cinci ani de activitate au relevat și îndeplinit întocmai această misiune, prin intermediul diversificării repertoriului liric al Operei Române Craiova, prin realizarea unor spectacole clasice și capodopere nepuse în scenă de mulți ani, precum și a unor producții noi, inedite, a unor premiere absolute pentru orașul nostru și spectacole-eveniment;
- *punerea în scenă a unui paletar complet de spectacole (misiunea afirmată în cadrul proiectului nostru de management sub titulatura reprezentativă „Opera și opereta noilor generații”)* - atât din repertoriul liric universal, cât și producții moderne și contemporane;
- *împropățarea formulei spectaculare prin invitarea unor regizori de prestigiu (misiunea afirmată în cadrul proiectului nostru de management sub titulatura reprezentativă „Regizorală”),* dar și conectați la realitățile contemporane, din dorința de a crește nivelul personalului artistic din cadrul Operei Române Craiova, de a promova excelența și avea o adresabilitate sporită către toate genurile de public.
- *evenimente excepționale organizate în aer liber sau pe scene alternative (misiunea afirmată în cadrul proiectului nostru de management sub titulatura reprezentativă „Opera de lângă tine: Evenimente, Festivaluri”),* ce oferă acces liber întregii comunități locale, trezindu-i acesteia interesul pentru inițiativele noastre artistice;
- *realizarea cu regularitate a unor turnee artistice internaționale (misiunea afirmată în cadrul proiectului nostru de management sub titulatura reprezentativă „Opera Română Craiova în patrimoniul cultural european”).* Activitatea transnațională a îndeplinit astfel rolul de lobby cultural care a avut menirea de a repune Opera Română Craiova pe harta Teatrelor de Operă europene, ca instituție-emblemă a Craiovei peste hotare.
- *evenimente specifice dedicate în mod deosebit publicului tânăr (Opereta și musicalul pentru copii” – înclinarea spre publicul tânăr, educarea și formarea publicului de mâine) –* din dorința familiarizării acestuia cu opera, a atragerii și educării lui în ceea ce ne-am dorit să devină viitorul public matur și culturalizat;
- *ridicarea nivelului de educație a spectatorilor–* prin evenimente specifice, întâlniri culturale, gale, prezentări de spectacole, conferințe culturale ce cresc notorietate și vizibilitatea Operei și, totodată, sporesc interesul și aderența publicului larg.

Aceste inițiative au respectat, susținut, încurajat și dezvoltat specificul activității profesionale de profil, aducându-i totodată o particularitate prin abordarea instituției noastre, potrivită publicurilor noastre specifice, din aceeași dorință a îndeplinirii misiune principale afirmate.

b.2. Orientarea activității profesionale către beneficiari:

Inițiative, proiectele propuse și implementate pe parcursul acestor cinci ani de mandat analizați au avut în permanență în centrul atenției beneficiarii Operei Române Craiova. Prin intermediul activităților cultural-artistice întreprinse ne-am propus *crearea, sedimentarea și dezvoltarea unei interacțiuni strânse și consistente* cu beneficiarii noștri, bazată pe *cunoașterea profilului, a cerințelor, nevoilor, dorințelor și expectanțele* acestora, pentru o abordare aplicată și corespondentă cu care ne dorim să le ieșim în întâmpinare.

Fiecare dintre activitățile noastre s-a orientat, așadar, atât în funcție de microuniversul spectatorilor și a beneficiarilor noștri (directi, indirecti și potențiali), precum și în raport cu macro- universul artistic european, din dorința transmiterii unei oferte artistice superioare, aliniată la peisajul operistic internațional.

În acest sens, evenimentele realizate de Opera Română Craiova – atât cele aparținând repertoriului clasic universal, precum și unui registru artistic modern și inovativ, montări puse în scenă în interiorul sălii de spectacole, dar și în aer liber sau în locații alternative – toate au fost direct orientate pe parcursul acestor cinci ani înspre *beneficiarii noștri, aduși acum mai aproape de actul artistic în sine, de artiști și lumea din spatele scenei;*

Misiunea atragerii publicului larg către universul nostru artistic a fost puternic susținută și prin *proiecte cultural-artistice alternative (programe educative, întâlniri culturale, gale, prezentări de spectacole, ș.a)* care îndeplinesc la rândul lor apropierea de spectatorii noștri actuali și viitori. Opera Română Craiova a creat totodată o tradiție prin proiectul *Operissima*, ce oferă spectacole în aer liber, cu acces liber, menite să atragă *publicul potențial*, precum și pe *cel latent*, mai puțin familiarizat în sala noastră de spectacol, dar care ulterior s-a dovedit dornic să adere la următoarele noastre spectacole, susținute în mod clasic în sala de spectacole. Acest public potențial – în mare măsură un *public tânăr și activ* – a devenit pe parcursul tuturor acestor ani, un important beneficiar dornic de interacțiunea cu universul cultural-artistice și ușor de atras către noi experiențe lirice.

Orientarea eficientă a activității noastre de profil către beneficiari este realizată prin *promovarea constantă și susținută a agendei de spectacole* – la nivel lunar și trimestrial, dar mai ales individual, reliefând astfel fiecare reprezentare în parte – informațiile sunt oferite grupurilor-tintă prin propriile canale informative ale Operei Române Craiova (spații de publicitate special amenajate outdoor și indoor, precum și online: site oficial al instituției, pagini online Facebook, Twitter, online ticketing), prin mass-media locală, regională, națională și internațională (presă scrisă – tipărită și online, radio, TV), suporturi publicitare amplasate în spații publice intens circulate oferite de partenerii instituției – toate tehnicile și suporturile abordate asigură *o comunicare eficientă, consistentă, constantă și atractivă.*

b.3. Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse:

Opera Română Craiova, ca instituție publică de cultură, de importanță națională, are menirea de a asigura diverselor colectivități socio-culturale și profesionale accesul la informație și educație muzicală, contribuind la dezvoltarea intelectuală și spirituală a personalității umane, la formarea sistemului estetic și al judecăților de valoare în domeniul culturii muzicale.

Principalele direcții de acțiune corelative strategiei propuse pe timpul mandatului au fost în concordanță cu cerințele stabilite prin *Caietul de obiective* de către Primăria Municipiului Craiova, fiind structurate astfel:

Principiile personale manageriale în relația cu Opera Română Craiova:

- *Realism și dinamism* al acțiunilor și a deciziilor;
- *Coerența măsurilor*, astfel încât toate acțiunile să se subsumeze obiectivului fundamental al întregii comunități, definit în cadrul Politicilor Culturale Naționale și Europene;
- *Creativitate, transparență și flexibilitate* în procesul de conducere, prin promovarea și sprijinirea soluțiilor inovatoare, care pot spori calitatea și eficiența activităților specifice operei;
- *Centrarea preocupărilor pe calitatea activităților culturale artistice*, de formare educațional-culturală, de cercetare specifică proceselor de producție ale creației contemporane, orientarea către și pentru publicul țintă;
- *Eficiența procesului managerial*, prin implicarea tuturor factorilor și a eșaloanelor decizionale, a artiștilor permanenți și colaboratori, personalului tehnic de scenă și a întregului personal angajat, în analiza și conducerea diferitelor activități, potrivit competențelor ce au fost atribuite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, dar și în spiritul O.U.G 21/2007;
- *Deschidere în dialogul cu stakeholder-ii* care au gravitat în jurul ORC, care s-au concretizat în disponibilitatea de a discuta, negocia, coopera și implica diverși parteneri din țară și străinătate.

Întreaga echipă managerială a ORC a aderat la *Principiile Strategiei culturale și repertoriale* (prezentate în Capitolul E, al prezentului Raport de activitate), care pornesc de la drepturile culturale de bază și principiile fundamentale europene, reprezentate de drepturi individuale și drepturi colective ale cetățenilor. Astfel, principalele direcții s-au bazat pe o serie de priorități după cum urmează:

I. Priorități generice:

- Dreptul de acces la viața culturală;
- Dreptul de participare la viața culturală.

II. Priorități fundamentale / Direcții generale de acțiune:

- Excelența artistică;
- Creșterea participării societății civile, a tinerilor și a cetățenilor;

- Îmbunătățirea capacității funcționale administrative și artistice;
- Întreținerea și utilizarea eficientă a resurselor artistice și patrimoniale;
- Întrebuințarea durabilă a resurselor patrimoniale și promovarea valorilor artistice.

III. Priorități specifice:

Artistic:

- Performanță artistică:
 - Standarde internaționale;
 - Spectacole de calitate excepțională.
- Programe inovative și echilibrate:
 - Îmbinarea repertoriului clasic de bază cu producții de noutate.

Public:

- Accesibilitate:
 - Prin atitudine, acoperire geografică, preț și permisivitate;
 - Acțiuni privind eliminarea barierelor sociale, economice și etnice;
 - Atragerea publicului nou;
 - Dezvoltarea audienței;
 - Fidelizarea publicului;
 - Dezvoltarea brandului;
 - Creșterea reputației.

Financiar:

- Responsabilitate financiară:
 - Controlul costurilor pentru a optimiza valoarea serviciilor culturale;
 - Susținerea activității unei bugetări robuste, dar riguroase;
 - Monitorizarea și măsurarea permanentă a rezultatelor.

IV. Priorități transversale:

- Arta ca vehicul de intervenție culturală;
- Educația prin cultură și formare profesională;
- Informare + Comunicare + Accesibilitate = Participare.

Într-o sinteză a celor expuse anterior se poate afirma că, principala direcție pentru îndeplinirea misiunii Operei Române Craiova a fost *dezvoltarea durabilă prin artă și cultură* în România europeană, astfel ca ORC să rămână o instituție de prestigiu pe firmamentul teatrelor lirice.

C) Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și / sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz:

Opera se compune din trei mari sectoare: *artistic*, *tehnic-scenă* (inclusiv atelierele de producție) și *administrativ*. Sectorul artistic (cel mai numeros) cuprinde: grupul de soliști vocali, soliști balet și actori, orchestra, corul, maștrii (dirijor, regizor artistic și scenograf), precum și secția „Programare artistică“. Cel de-al doilea sector privește pe tehnicienii de scenă (mașiniști, recuziteri, electricieni, costumiere etc.). Sectorul administrativ cuprinde birourile de resurse umane, contabilitate, achiziții publice, organizare spectacole și promovare-imagine-relații publice.

c.1. Măsuri de organizare internă:

În perioada supusă evaluării, mai precis anul 2018, au fost dispuse măsurile necesare pentru demararea procedurii de actualizare a sistemului de Control Intern managerial al Operei Române Craiova conform **O.S.G.G. nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice**.

Controlul intern cuprinde 5 componente strâns interdependente care decurg din maniera în care sunt administrate activitățile, punerea lor în practică fiind realizată în conformitate cu particularitățile proprii fiecărei entități în parte:

1. ***Mediul de control*** – un element foarte important al culturii unei entități, fundamentul pe care se clădesc toate celelalte 4 elemente ale controlului intern, impunând disciplină și organizare. Factorii cei mai importanți care determină calitatea mediului de control sunt: integritatea, etica și competența personalului, stilul de management al conducătorilor, politica delegării de responsabilități, organizarea entității, formarea personalului și capacitatea conducerii de a defini obiectivele entității.
2. ***Performanțe și managementul riscurilor*** – evaluarea riscurilor cu care se confruntă entitatea după stabilirea obiectivelor și analiza factorilor susceptibili de a afecta realizarea acestor obiective precum; măsurile de gestionare a riscurilor asociate obiectivelor.
3. ***Informarea și comunicarea*** – informațiile trebuie identificate, transmise și recepționate sub o formă și într-un termen care să permită fiecăruia îndeplinirea sarcinilor atribuite. Realizarea responsabilităților în materie de control intern, reclamă o comunicare internă eficientă în sens ascendent-descendent, precum și în plan orizontal, dar și o comunicare bună cu terții.
4. ***Activitățile de control*** – observarea, supravegherea, analiza, avizarea și aprobarea, realizate la toate nivelele ierarhice și funcționale ale structurii organizatorice.
5. ***Evaluarea*** – sistemele de control intern trebuie să fie controlate în vederea funcționării în mod eficient, prin evaluări permanente efectuate de persoanele cu funcții de conducere.

Managerul (ordonatorul de credite), precum și celelalte persoane care ocupă o funcție de conducere în entitate, sunt responsabile pentru crearea și funcționarea aceluși sistem de control intern care să dea o asigurare rezonabilă că obiectivele entității vor fi atinse.

În vederea implementării sistemului de control intern managerial conform cu cele menționate mai sus, au fost întreprinse următoarele:

- A fost constituită, prin decizia nr. 120/29.11.2018, o structură investită cu atribuții și responsabilități în acest sens, un grup de lucru compus din persoane cu funcții de conducere din instituție ce poartă denumirea de **Comisia de Monitorizare** a dezvoltării Controlului Intern Managerial din cadrul Operei Române Craiova;
- A fost emis **Regulamentul de organizare și de lucru al Comisiei de Monitorizare pentru coordonarea și îndrumarea metodologică a dezvoltării Sistemului de Control Intern Managerial** al instituției;
- S-au stabilit **obiectivele generale ale entității cât și cele specifice** la nivelul fiecărui compartiment funcțional în parte;
- A fost elaborat **Programul de dezvoltare a sistemului de control managerial** care conține obiective, acțiuni, responsabilități, atât pentru persoanele cu funcții de conducere cât și pentru cele cu funcții de execuție, termene de punere în aplicare;
- A fost elaborat **Codul Etic și regulile de conduită a personalului contractul din cadrul Operei Române Craiova**, care, prin grija unui consilier de etică și a conducătorilor structurilor interne, a fost adus la cunoștința tuturor salariaților;
- A fost aprobat de către Consiliul Local, **Regulamentul de Organizare și Funcționare** al entității, adaptat noii organigrame aprobate;
- S-au luat măsuri de asigurare a concordanței între misiunile instituției și cele ale salariaților, prin elaborarea și actualizarea permanentă a **fișelor de post** conținând atribuțiile și sarcinile fiecărui angajat;
- A fost, de asemenea, elaborat un **Registru al riscurilor** cu stabilirea unui responsabil, în vederea asigurării unui sistem de management pentru prevenirea nerealizării obiectivelor specifice propuse;
- A fost înființată o **Comisie de Disciplină**, pentru asigurarea unui sistem de gestiune a abaterilor;
- Au fost identificate activitățile procedurabile la nivelul fiecărui compartiment funcțional și au fost elaborate **procedurile operaționale** aferente;
- Au fost elaborate, de asemenea, **procedurile de sistem** aplicabile la nivel de instituție, cu stabilirea modului de lucru, a modalităților de control intern precum și a resurselor necesare realizării lor;
- A fost elaborat și aprobat prin Decizia nr. 1/07.01.2016 **Circuitul documentelor** la fiecare nivel de responsabilitate din cadrul instituției. Conform reglementărilor în vigoare (OG nr. 119/1999, OMFP nr. 1792/2002 și nr. 522/2003) s-a aprobat circuitul documentelor înregistrat cu nr. 462/14.03.2011, cât și lista specimenelor de semnături ale șefilor de compartimente care au atribuții ce fac obiectul controlului financiar preventiv propriu.

- Pentru aplicarea Regulamentului Uniunii Europene 679/2016 privind protecția datelor cu caracter personal, în anul 2018 a fost numit un ofițer DPO în cadrul instituției.

Toate aceste măsuri, cuprinse într-o documentație adecvată și completă, supusă mereu actualizării, corespund politicilor entității noastre de respectare a cerințelor legate de implementarea standardelor sistemului de control intern managerial și crează toate premisele dezvoltării acestuia.

Pentru eficientizarea activității s-a căutat stimularea și creativitatea personalului în *adoptarea de soluții* (brainstorming). În perioada raportată s-a pus accentul pe lucrul în echipă, în vederea îndeplinirii scopului comun, *realizarea misiunii*.

Simultan, s-a urmărit reorganizarea instituției pe criterii de responsabilitate și delimitare de sarcini, precum și pe criteriul eficientizării activității prin transferul de informații de la un compartiment la altul. Angajații au înțeles că această instituție funcționează pentru îndeplinirea unei misiuni și toți factorii care participă la urmărirea acesteia trebuie să fie unul în sprijinul celuilalt, fără criterii de concurență distructivă.

Luând în considerare regulile importante care stau la baza formării unei structuri organizatorice eficiente s-au avut în vedere următoarele:

- urmărirea raportului și a interdependenței unitare de comandă / decizie și acțiune (evitarea dublei subordonări);
- urmărirea apropierii managementului de execuție;
- interdependența între compartimente și între angajați;
- definirea armonizată a obiectivelor, responsabilităților, competențelor și atribuțiilor aferente posturilor și funcțiilor (fișele posturilor);
- evitarea suprapunerilor de sarcini;
- alegerea variantei optime dintre mai multe variante posibile.

Astfel, instituția a devenit mult mai flexibilă, funcționând la parametri optimi pentru realizarea obiectivelor determinate, prin utilizarea pe criterii de eficacitate sigură și economie a fondurilor alocate, în scopul implementării proiectului de management, artistic și cultural.

c.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne:

Regulamentul de organizare și funcționare (ROF) este instrumentul care aplică principiile de conducere și dezvoltare în cadrul instituției. Aflat în directă corelare cu *Contractul colectiv* de muncă și cu *Regulametul intern* (RI) Regulamentul de organizare și funcționare trebuie gândit ca un instrument de lucru util, nu realizat doar pentru a marca o evidență. ROF-ul este un document elaborat de întreaga echipă de conducere cu consultarea sindicatelor și pus în aplicare după aprobarea Ordonatorului principal de credite.

Regulamentul de organizare și funcționare al Operei Române a fost realizat de aceeași echipă de conducere în luna iunie a anului 2015, cu 2 luni înainte de încheierea primului mandat al subsemnatului, fiind pus executare după adoptarea Hotărârii Consiliului Local al Municipiului Craiova, nr. 206 / 25.06.2015 și după validarea Instituției Prefectului Județului Dolj, nr. 102.664 / 2015.

Fiind un document conceput ca un instrument de lucru care să răspundă necesităților viitoare ale instituției, pe parcursul mandatului supus evaluării **nu a mai fost necesară o actualizare a acestui document de legislație internă.**

În ceea ce privește **Regulamentul intern**, trebuie specificat că acesta se aprobă de către Consiliul administrativ, prin consultarea sindicatelor de la nivelul instituției.

Regulamentul intern al Operei Române Craiova a fost definitivat la finalul anului 2018, însă pe parcursul anului 2019 a fost negociat, cu sindicatul reprezentativ, Contractul colectiv de muncă la nivelul instituției, fapt ce a determinat amânarea aprobării Regulamentului intern în cadrul Consiliului de administrație, din dorința de a fi prevăzute în regulamentul prevederile Contractului colectiv de muncă.

Prin negocierea acestei convenții, s-a urmărit promovarea unor relații de muncă echitabile menite să asigure securitatea socială a salariaților, prevenirea sau limitarea conflictelor de muncă și evitarea declanșării unor greve, ceea ce ar fi condus la o mai bună funcționare a activității instituției, însă, din păcate, **negocierile nu au fost definitive**, în termenele prevăzute de legislația în vigoare.

În acest context, Opera Română Craiova își propusese aprobarea Regulamentului intern în ședința ordinară a Consiliului administrativ din luna aprilie, a.c., însă situația generată de Pandemia Covid 19, nu a mai făcut posibil acest lucru, urmând a aproba Regulamentul intern al instituției, imediat după ridicarea stării de urgență de la nivel național.

Organigrama este instrumentul prin care se observă generic substructurile organizatorice ale instituției, permițând studierea structurii interne intime a acesteia.

Rolul acestui instrument alături de cel al *Ștatului de funcții* este de a face legătura și a constitui puntea dintre misiunea (scopul) managementul și modul de îndeplinire a acestuia prin mijloacele specifice.

La momentul de față, organigrama actuală a Operei Române Craiova, ca număr de posturi pe colective și ca împărțire a departamentelor este una echilibrată, **problema stringentă cu care ne confruntăm, fiind în continuare numărul scăzut de personal artistic din toate compartimentele de specialitate: Soliști / Actori, Orchestră, Cor și Balet.**

Ținând cont de lipsa acută de personal artistic cu care se confruntă majoritatea instituțiilor de cultură din țară, în instituția noastră a existat intensă preocupare de a depista noi talente muzicale în Craiova și nu numai, de a le atrage pentru a face parte din colectivul artistic al instituției noastre.

Tinerii artiști reprezintă barometrul generației care va veni, aceștia trebuie promovați și motivați. Unul dintre obiectivele Operei Române Craiova (privind resursa umană) a fost și va fi în continuare acela de formare și sprijinire a tinerilor artiști talentați.

c.3. Sinteza activității organismelor colegiale de conducere:

Consiliul administrativ trebuie format din reprezentanții compartimentelor cheie ale instituției care să fie ușor determinabili din structura organigramei. În același fel, **Consiliul artistic**

trebuie să fie rezultatul întâlnirii factorilor de răspundere sau reprezentativi din punct de vedere artistic din instituție sau din afara ei. Legătura și interferența dintre aceste servicii aduce o congruență a procesului: ***Documentare-repetiție-producție-vânzare-efecte***.

Consiliul administrativ al Operei Române Craiova, cu rol decizional a fost întrunit în ședințe ordinare în prima vinere din fiecare lună, precum și în ședințe extraordinare, atunci când s-au impus luări de decizii în termen scurt. Deciziile consiliului administrativ au vizat, *aprobarea planului repertorial, modificările de organigramă și stat de funcții, bugetele de venituri și cheltuieli în anii mandatului, aprobarea listelor de investiții pentru fiecare an bugetar în parte etc.*

Consiliul artistic al Operei Române Craiova, având rol consultativ, a fost întrunit, de fiecare dată când a fost necesară o consultare aprofundată asupra *strategiei repertoriale, asupra stabilirii distribuțiilor* sau atunci când s-au impus *analize asupra calității spectacolelor*, atât din punct de vedere regizoral-scenografic, cât și din punct de vedere interpretativ.

Precizez că membrii celor două consilii ale Operei Române Craiova nu sunt remunerați.

c.4. Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare / sancționare):

1. Pentru desfășurarea activității instituției în condiții optime și utilizarea resurselor umane în concordanță cu pregătirea profesională și competențele dobândite, în perioada de referință, instituția nu a organizat concursuri de angajare.

2. Posturi ocupate pe perioadă determinată, în conformitate cu prevederile Codului Muncii și a O.U.G. 21 / 2007 – privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic; (3 contracte pentru perioadă determinată):

Anul 2020 (10 august – 31 decembrie) – (3 posturi)

1. *Artist Instrumentist IA – 01.10.2020 - 30.06.2021*
2. *Contabil Șef II – 01.10.2020 - 31.01.2021 - prelungire CIM*
3. *Șef Serviciu II – 15.10.2020 - 31.01.2021 - prelungire CIM*

3. Încetarea contractului individual de muncă prin pensionare a intervenit pentru un singur post, după cum urmează:

Anul 2020 (10 august – 31 decembrie) – (1 post)

1. *Artist Liric I* – 18. 12.2020

4. Încetarea contractului individual de muncă ca urmare a demisiei sau cu acordul părților; (2 posturi):

Anul 2020 (10 august – 31 decembrie) – (2 posturi)

1. *Artist Instrumentist IA* – 21.09.2020 - prin acordul părților
2. *Artist Instrumentist IA* - 24.09.2020 - prin acordul părților

Dezvoltarea competențelor profesionale ale salariaților prezintă o particularitate și anume că ea excede instituției. Actualmente, nivelul de perfecționare al personalului angajat se realizează prin accesul personalului la completarea studiilor universitare și postuniversitare (masterat, doctorat), participarea la cursuri de management și de operare pe calculator, de contabilitate, de marketing etc. O modalitate specifică instituțiilor muzicale de spectacole o reprezintă prezențele artistice ale soliștilor sau dirijorilor în reprezentații ale altor teatre din țară, unde evoluează în compania unor importanți interpreți, ceea ce îi obligă să se adapteze, din mers, adică în timp foarte scurt, la alte viziuni regizorale. Acest lucru conferă artistului ocazia de a-și perfecționa și îmbunătăți paleta interpretativă.

7. Evaluarea personalului Operei Române Craiova:

În ceea ce privește *evaluarea performanțelor profesionale individuale* ale personalului contractual, pe parcursul mandatului de manager supus evaluării a fost utilizat „Regulamentul privind evaluarea performanțelor profesionale individuale, promovarea în grade sau trepte profesionale a personalului contractual plătit din fonduri publice din aparatul de specialitate al primarului municipiului Craiova, precum și din cadrul instituțiilor subordonate Consiliului Local al municipiului Craiova” în conformitate cu *Fișa de evaluare* a performanțelor profesionale individuale, aprobată prin dispoziția Primarului Municipiului Craiova nr. 14213 / 2011, apoi prin cea aprobată prin dispoziția Primarului Municipiului Craiova nr. 3873 / 2019.

Rezultatele finale al evaluărilor anuale, au fost comunicate fiecărui salariat, nefiind formulate contestații ca urmare a comunicării rezultatelor finale ale evaluărilor profesionale.

În urma evaluării performanțelor profesionale individuale ale personalului angajat, a fost stabilit personalul promovabil și a fost aprobată demararea procedurilor privind promovarea pe funcții, grade sau trepte profesionale a personalului, cu încadrarea în cheltuielile de personal aprobate în buget.

8. Promovarea personalului Operei Române Craiova; (4 salariați promovați):

În perioada raportată au fost organizate examene de promovare în grade sau trepte profesionale superioare pentru personalul contractual care a îndeplinit condițiile legale de

promovare, respectiv promovare prin transformarea propriului post din statul de funcții, într-unul de nivel imediat superior, pentru următoarele posturi:

Anul 2020 (10 august – 31 decembrie) – (4 salariați promovați)

Examen de promovare în grad profesional superior organizat în data de **04.12.2020**.

Încadrarea în noua funcție ca urmare a promovării examenului de promovare se face începând cu prima zi a lunii următoare celei în care a avut loc promovarea .

1. *Instrumentist* de la gradul III / debutant la gradul III / baza – **01 ianuarie 2021**
2. *Actor* de la gradul II / debutant la gradul II / baza **01 ianuarie 2021**
3. *Corist* de la gradul II la gradul I – **01 ianuarie 2021**
4. *Corist* de la gradul II /studii medii la gradul II /studii superioare – **01 ianuarie 2021**

Problematika *motivării profesionale* a angajaților prin acordarea de *prime* sau *salarii de merit a fost imposibilă* în perioada raportată, întrucât legislația actuală interzice conducătorului instituției acordarea acestora. Totuși, prin aplicarea *Legii cadru nr. 153/2017*, angajații instituției au beneficiat de acordarea sporului pentru condiții vătămătoare în quantum de 15 % aplicat la timpul lunar efectiv lucrat, iar prin *Legea Nr. 165 / 2018 din 10 iulie 2018*, salariaților le-au fost acordate vouchere de vacanță în quantum de 1.450 lei / anual.

c.5. Măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri / refuncționalizări ale spațiilor:

Actualmente, Opera Română Craiova, în ceea ce privește situația spațiilor în care își desfășoară activitatea, mai are două corpuri de clădire funcționale din cele trei, pe care le are în administrare.

În sensul celor ce preced, **Corpul A** are următoarea configurație:

- *secțiunea Foaier* - spațiul prin care se realizează accesul publicului, depunerea și ridicarea hainelor la și de la garderobă și repausul publicului în pauze;
- *secțiunea Sală de spectacole* – spațiul destinat vizionării spectacolelor de către public cu un număr de 341 scaune, structurat pe 3 nivele – Parter - 204 scaune, Balcon I - 87 scaune și Balcon II - 50 scaune. Tot din această secțiune face parte și fosa pentru orchestră;
- *secțiunea Scenă* - spațiul destinat realizării spectacolelor amenajat și utilat conform normelor în vigoare. În această secțiune precum și în fosa pentru orchestră au loc în afara spectacolelor și repetiții de ansamblu.

- *secțiunea Tehnică* (anexă). Este construită ulterior pe structura P + 2E cu următoarea componență: *Parter* – 2 cabine pentru soliști, o cabină pentru machiaj/coafură, magazie de materiale, sală de repetiții pentru cor și orchestră, atelierul de tâmplărie, magazia de decoruri și 2 magazine de recuzită; *Etaj I* – 2 cabine pentru soliștii vocali și actori, o cabină pentru balet (bărbați), o cabină pentru balet (femei), sala de repetiții „George Enescu“, 3 magazine de costume și cabina „Ciprian Porumbescu“ pentru dirijor; *Etaj II* – 4 cabine soliști, sala de retuș costume, sală costume cor (bărbați), sală costume cor (femei), sală croitorie, atelier de pictură/butaforie și sala de repetiții balet.

Având în vedere că primele trei secțiuni fac parte integrantă din clădirea Colegiului Național „Carol I“, monument istoric din secolul al XIX-lea (anul 1826), imobil ce actualmente este închis în vederea demarării procesului de reabilitare, instituția nu își mai poate desfășura activitatea curentă în secțiunile mai sus precizate.

Astfel, începând cu anul 2016, Opera Română Craiova a susținut spectacolele pentru publicul craiovean preponderent pe scena Cercului Militar Craiova, precum și pe scena Teatrului Național „Marin Sorescu” din Craiova, a Filarmonicii Oltenia, la Muzeul de Arte, Liceul de Arte „Marin Sorescu” și altele, precum și spectacole în spații publice, la Teatrul de Vară din Parcul Nicolae Romanescu, Piața Mihai Viteazul etc.

În cea de-a patra secțiune care este construită ulterior ca anexă la clădirea principală, este singura parte din imobil unde instituția își mai poate desfășura activitatea curentă.

- **corpul B** – *pavilionul administrativ* – compus din patru nivele:
 - *subsol* – depozit de materiale metalice utilizate în construcția de decoruri;
 - *parter* – biroul secției „Programare artistică“, biroul secției „Promovare, imagine, relații publice“, biblioteca și casieria;
 - *etaj I* – secretariatul, biroul managerului, biroul director artistic – director tehnic-administrator, biroul contabilului șef, biroul „Achiziții publice” și consilier juridic;
 - *etaj II* – biroul serviciului „Resurse umane“ și biroul „Contabilitate“.
- **corpul C** – clădire cu un singur nivel compus din două încăperi:
 - *atelier mecanic* – spațiul unde se execută prin lucrări de sudură și prelucrări manuale, suport și cadre metalice etc., necesare realizării decorurilor;
 - *depozit de decoruri*.

Raportându-ne strict la starea actuală a infrastructurii Operei Române Craiova, având în vedere că imobilul Corp A, cu cele trei Secțiuni precizate sunt închise pentru procesul de consolidări, reparații și reabilitări (în acest sens existând deja proiecte, unul în derulare pentru

clădirea ce include sala de spectacole, și unul în faza de aprobare a finanțării pentru clădirea administrativă), se impun următoarele:

În ceea ce privește **Corpul A** – secțiunea Tehnică, se impun următoarele lucrări de reabilitare:

- modernizarea și utilizarea cabinelor soliștilor;
- zugrăvirea pereților interiori și expunerea de fotografii din spectacolele curente ale teatrului;
- modernizarea și utilizarea din punct de vedere al aparaturii audio-video a sălii de repetiție balet;
- înlocuirea ușilor de la sala „Ciprian Porumbescu“, sala „George Enescu“, cabina balet (femei) și magaziile de costume.

La momentul demarării proiectelor de anvergură în ceea ce privește consolidarea și reabilitarea celor două corpuri (Corpul A și Corpul B) trebuie avute în vedere următoarele priorități în funcție și de rezultatele expertizelor tehnice realizate de instituțiile de specialitate:

- extinderea fosei orchestrei prin avansarea spre sală, desfacerea parapetului existent, turnare fundație și zid nou;
- realizarea de suporturi demontabili și pardoseală pentru extinderea scenei peste fosă;
- pod peste sală – înlocuire șarpantă și învelitoare;
- la subsol (spațiul de sub scenă) propunem schimbarea de destinație a fostei centrale termice în sală de repetiție pentru orchestră, reamenajarea spațiilor anexe și realizarea accesului din exterior la aceste spații;
- mansardarea *spațiului tehnic* (anexa corpului A) și amenajarea unor cabine și săli de studiu individual pentru soliștii și instrumentiștii teatrului. Tot aici pot fi amenajate 2 sau 3 camere, în care să fie cazați o parte dintre colaboratorii teatrului. În felul acesta vor fi făcute economii la sumele destinate plății cazărilor pentru colaboratorii instituției;
- dezafectarea spațiului de la subsolul clădirii administrative și schimbarea destinației din magazie de materiale metalice într-un spațiu media (poate fi amenajată o mediatecă, videotecă și chiar un spațiu tipografic pentru realizarea afișelor, bannerelor, caietelor program etc., prin achiziționarea de aparaturi necesare desfășurării unor asemenea activități);
- recompartimentarea sălilor din cadrul corpului B (parter, etaj I și etaj II) pentru o utilizare cât mai eficientă a acestor spații.

Prin urmare, Opera Română Craiova mai are două corpuri de clădire funcționale (Pavilionul administrativ și Atelierul mecanic) precum și Secțiunea Tehnică din Corpul A, imobile ce sunt construite anterior anului 1977, necesitând și acestea lucrări de reabilitare și consolidare datorită vechimii și deteriorării lor.

Așadar, situația actuală a spațiilor este deficitară, instituția fiind nevoită să închirieze spații pentru buna desfășurare a activității.

Un aspect cu privire la *gestionarea patrimoniului instituției* ce trebuie raportat pentru perioada 2015 – 2020, este faptul că instituția Operei Române din Craiova, prin reprezentantul legal, a depus o Plângere penală la Parchetul de pe lângă Judecătoria Craiova, cu privire la *lipsa unui instrument de patrimoniu, Vioară Copie Amati, de Maestru Lutier Gadda*, lipsă descoperită la momentul transferului de gestiune de la recuziterul muzical al cărui Contract individual de muncă încetase la termen (30 iunie 2019) și recuziterul muzical desemnat să preia respective gestiune. În prealabil depunerii Plângerii penale, la nivel intern a fost desemnată o Comisie de disciplină care a analizat situația de fapt, propunând conducerii instituției demararea tuturor procedurilor legale de recuperare a instrumentului aflat în patrimoniul instituției și implicit a orașului Craiova.

c.6. Măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau a altor organisme de control în perioada raportată:

În perioada evaluată nu au existat controale sau verificări, auditări din parte autorității sau alte organisme de control.

D) Evoluția situației economico-financiare a instituției:

d.1. Analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate:

ANUL 2020

	PLAN	REALIZAT
TOTAL VENITURI	15.612.000	15.531.862
- subvenții	15.456.000	15.374.172
- venituri proprii	156.000	157.690
- sponsorizări	-	-
CHELTUIELI TOTALE	15.612.000	15.531.862

- cheltuieli personal, contracte muncă	14.050.000	14.011.000
- bunuri și servicii – cheltuieli întreținere	1.439.000	1.403.771
- cheltuieli de capital	37.000	32.396
- sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	175.000	173.319
-plati efectuate in anii precedent si recuperate in anul curent	-89.000	-89.000

d.2. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției:

1. Gradul de acoperire din surse atrase / venituri proprii a cheltuielilor instituției:

ANUL 2020

- *veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate:*
 - *din bilete (3.667 bilete) – 56.415 lei / preț mediu bilet – 15,3845 lei;*
 - *programe sală – 375 lei.*
- *veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției – 440 lei;*
- *venituri realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale – 100.459 lei.*

2. Gradul de creștere a surselor atrase / veniturilor proprii în totalul veniturilor:

ANUL 2020 – 1,01527 %;

3. Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor:

ANUL 2020 – 90,2106 %.

4. Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total:

ANUL 2020 – 0,208577 %.

5. Gradul de acoperire a salariilor din subvenție / ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte)

ANUL 2020 – 100% / 4,5414 %.

6. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

- *din subvenție/alocație*
ANUL 2020 – 4192,57 lei / beneficiar.
- *din venituri proprii*
ANUL 2020 – 43,00 lei / beneficiar.

E) Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management:

e.1. Viziune:

„Viziunea fără acțiune este doar un vis. Acțiunea fără viziune este doar timp pierdut. Viziunea însoțită de acțiune poate schimba lumea”. – Joel Barker

Vremea europeană pe care o trăim impune schimbarea de viziune a instituțiilor publice de spectacol, iar Opera Română Craiova nu a putut face, în niciun fel excepție. Atingerea standardelor europene, a cotelor de exigență actuale a fost posibilă doar prin *regândirea*, prin *remodelarea conceptului de program estetic* promovat până acum în formele sale clasice.

În mod esențial, viziunea noastră s-a bazat pe implementarea unui sistem de *management pro-activ*, capabil să identifice, să evalueze și să aplice pe termen scurt, mediu și lung strategiile cultural-artistice care să consolideze Opera Română Craiova pe piața culturală.

Avem convingerea că acest tip de management s-a impus cu stringență pentru a crea un liant între patrimoniul inestimabil al trecutului, nevoile tot mai variate ale publicului de mâine și limbajul tot mai complex al artei contemporane.

Atât în ceea ce privește strategia cultural-artistică, cât și din punct de vedere al relaționării echipei manageriale cu mediul intern (echipa artistică, tehnică și administrativă) și cel extern (diversele categorii de public, partenerii naționali și internaționali), a trebuit să reiterăm ideea potrivit căreia ORC este *un organism viu*, care suportă transformări și actualizări.

În concluzie, am considerat că tipul de management care putea asigura implementarea acestei strategii este *Leadership-ul* în accepțiunea sa generală:

- Capacitatea de a crea o viziune inteligibilă / *clarviziune*;
- Abilitatea de a împărtăși viziunea cu ceilalți și de a-i motiva să o urmeze;
- Abilitatea de a crea structura organizatorică, instrumentele și informațiile care permit celorlalți să aibă succes în urmărirea viziunii;
- Capacitatea de a gestiona situațiile de criză.

e.2. Misiune:

Opera Română Craiova a fost înființată în anul 1979, fiind până astăzi o *instituție publică de spectacole și concerte, de repertoriu în domeniile: operă, balet și spectacole muzicale*. Din punct de vedere administrativ, ORC are personalitate juridică proprie, se află în subordinea Primăriei

Municipiului Craiova și a Consiliului Local Craiova și este finanțată din subvenții acordate de la bugetul local și venituri proprii.

Misiunea Operei Române Craiova, ca instituție publică de cultură, este aceea de a asigura diverselor colectivități socio-culturale și profesionale accesul la informație și educație muzicală, contribuind la dezvoltarea intelectuală și spirituală a personalității umane, la formarea sistemului estetic și al judecăților de valoare în domeniul culturii muzicale.

Fiind *singura scenă lirică* din zona Olteniei, responsabilă de implementarea politicii culturale și pol de educație culturală, Opera Română Craiova își autodefinește misiunea pe următoarele axe principale:

Misiune generală:

- *Garantarea accesului la cultură, păstrarea identității spirituale naționale, sprijinirea culturii naționale, stimularea artelor, protejarea și conservarea moștenirii culturale, dezvoltarea creativității contemporane, promovarea valorilor culturale și artistice ale României în lume și respectarea politicilor culturale naționale, conform articolului 33 din Constituția României.*

Misiune specifică:

- *Promovarea genului liric (opera este sincretismul tuturor artelor) pe plan local, național și internațional sub diversele forme consacrate: spectacole de operă, balet, operetă, spectacole pentru copii, precum și orice altă formă de expresie artistică;*
- *Promovarea valorilor românești și internaționale din domeniul artelor spectacolului prin reprezentarea creațiilor muzicale naționale și universale, clasice și contemporane, diversificând genurile reprezentate pentru garantarea adresabilității către toate categoriile de public din toate mediile sociale;*
- *Educarea culturală a publicului prin raportarea ofertei la categoriile de beneficiari identificați, dar și de a suscita interesul unor noi categorii de beneficiari;*

Prin raportare strictă la cele expuse mai sus, managementul Operei Române Craiova a considerat *misiunea* instituției ca pe o *responsabilitate prioritară*, în atingerea scopului final, acela *de a contribui la dezvoltarea intelectuală și spirituală a personalității umane, la formarea sistemului estetic și al judecăților de valoare în domeniul culturii – instrument principal prin care statul își îndeplinește misiunea socio-culturală.*

e.3. Obiective (generale și specifice):

<p>Obiective generale (OG)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asigurarea dreptului constituțional al cetățenilor de a accesa valorile culturale naționale și universale; 2. Consolidarea unei reputații naționale și internaționale; 3. Diversificarea ofertei culturale; 4. Valorificarea creației clasice și contemporane în domeniul artelor spectacolului, a patrimoniului material și imaterial al ORC, prin promovarea valorilor cultural-artistice autohtone și universale pe plan național și internațional; 5. Promovarea de spectacole pentru un public numeros, eterogen, multicultural, urmărind captarea interesului cât mai multor spectatori prin spectacole de înaltă ținută artistică, prin titluri atractive și de referință; 6. <i>Creșterea gradului de educație culturală a publicului</i> – un obiectiv orientat cu precădere înspre publicurile puțin sau deloc familiarizate cu genul liric, însă cu potențial de receptare și apropiere față de acesta.
<p>Obiective specifice (OS)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Creșterea calității actului artistic</i> – un obiectiv esențial pe care considerăm că îl atingem și confirmăm cu fiecare dintre proiectele noastre cultural-artistice. 2. <i>Atragerea publicului în sala de spectacole</i> – ne referim atât la fidelizarea publicului specializat și pasionat de arta lirică, precum și la spectatorii mai puțin familiarizați cu aceasta (publicul contextual, neinițiat și potențial spectator); 3. <i>Atragerea publicului tânăr</i> (preșcolari, elevi, studenți, masteranzi) – un public în plină formare cultural-artistică, pe care ne dorim să îl educăm de la vârste fragede, acesta reprezentând viitorii spectatori fideli ai teatrului nostru liric. 4. Realizarea și prezentarea de spectacole, proprii sau în parteneriat cu alte autorități și instituții de stat sau privat, destinate tuturor categoriilor de public; 5. Îmbogățirea repertoriului în fiecare stagiune cu producții originale de calitate din creația universală, clasică și contemporană; 6. Stimularea inovației și talentului artiștilor din domeniul artelor spectacolului (compozitori, regizori, coregrafi, scenografi, dirijori, soliști vocali, soliști balet, artiști lirici, balerini, instrumentiști ș.a.m.d), precum și sprijinirea debutului și afirmării tinerilor creatori; 7. Crearea condițiilor pentru îmbunătățirea performanței interpretative a compartimentelor artistice și nivelul profesional al angajaților; 8. Cooptarea de artiști de renume mondial din domeniul artei lirice, pentru realizarea premierelor, dar și pentru realizarea repertoriului curent; 9. Modernizarea și dezvoltarea bazei materiale și tehnice a Operei;

Obiectivele menționate mai sus au fost monitorizate în perioada supusă evaluării, prin tehnica SMART, iar în funcție de rezultatele obținute, au fost luate măsuri și aplicate strategii pentru realizarea lor:		
S	<i>Specific</i>	Obiectivele au fost clare și bine definite, ajutând echipa de management să monitorizeze și evalueze performanța vs. obiective.
M	<i>Măsurabil</i>	Stadiul îndeplinirii obiectivelor a fost monitorizat permanent pe parcursul implementării proiectului de management, prin implicarea întregii echipe. Am avut astfel posibilitatea cunoașterii etapelor de atingere a obiectivelor propuse, utilizând ca instrumente <i>Raportul anual de activitate a managementului</i> și <i>Controlul managerial intern</i> .
A	<i>Accesibil / Realizabil</i>	Am identificat resursele logistice, umane, financiare, materiale și informaționale, precum și potențialele parteneriate în vederea atingerii obiectivelor.
R	<i>Relevant</i>	Obiectivele stabilite au fost conforme cu valorile și strategiile naționale și europene în domeniul culturii, existând <i>stakeholderi</i> și <i>categorii de public</i> interesate de programele și proiectele Operei Române Craiova.
T	<i>Încadrat în timp</i>	Programele și proiectele propuse au avut un calendar de implementare bine stabilit. Au fost prevăzute: programarea anticipată a premierelor, spectacolelor curente, turneelor și a celorlalte evenimente artistice, cu termene realiste pentru fiecare activitate și fiecare obiectiv.

e.4. Strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management:

Strategia culturală a Operei Române Craiova a ținut cont permanent de public și de resursele umane avute la dispoziție (chemate la o benefică provocare!), dar și de evoluția economico-financiară.

Opera Română Craiova este o *instituție de spectacole de repertoriu* cu artiști și compartimente artistice, tehnice și de producție proprii, drept pentru care, obiectivul strategic major al managementului a fost *punerea în valoare a resursei umane actuale*. De asemenea, ne-am propus invitarea unor artiști (regizori, dirijori, soliști vocali, soliști balet, artiști instrumentiști) de certă valoare, care să suplinească deficitul de personal artistic acolo unde a fost cazul sau să contribuie în mod substanțial la creșterea calității artistice a spectacolelor noastre.

Principalele direcții de strategie culturală pentru întreaga perioadă a managementului:

- *dezvoltarea și diversificarea* activității culturale a Operei Române Craiova, prin manifestări de natură să îi sporească prestigiul;
- *consolidarea și extinderea* gamei de servicii oferite și diversificarea acestora;

- *dezvoltarea dezideratelor culturale* de aleasă ținută estetică și formativ-educative, printr-o relație adecvată, modernă, între actul artistic-cultural și consumatorul de artă, în toată complexitatea lui;
- *acoperirea din punct de vedere artistic* a tuturor cerințelor și exigențelor pieței de profil, deoarece responsabilitatea majoră a acestei instituții este unicitatea ei pe plan local și zonal. Lipsa de concurență aparentă și monopolul riscă să fie principale dezavantaje, deoarece acest fapt duce la lipsa motivării artistice a personalului de specialitate;
- *atragera de creatori valoroși* către arta lirică, cointeresându-i să colaboreze cu o instituție care este capabilă de performanță;
- *efectuarea unei analize complexe* a tuturor titlurilor de spectacole prezentate în ultimii 15 ani, pentru ca cele care au adus public să fie reluate cu forțe majoritare interne;
- *montarea pe stagiune* (în funcție și de situația economico-financiară) a unui număr de 3 premiere sau reluări de spectacole dintre care obligatoriu *o operă, o operetă sau o comedie muzicală și un musical pentru copii* sau spectacol de balet.
- *programarea lunară a spectacolelor* a fost făcută după următorul grafic:
 - Spectacole de seară:
 - ◆ *două opere;*
 - ◆ *două operete sau o operetă și o comedie muzicală;*
 - ◆ *un balet sau un musical pentru copii;*
 - Spectacole dimineața:
 - *două musicaluri pentru copii și / sau două spectacole / concerte educative* (după caz);

Ceea ce rămâne cel mai important ca reper metodologic în intenția de a elabora eficient o stagiune de spectacole, rezidă în maniera în care programul manifestărilor artistice propuse spre desfășurare concretizează opțiunile, preferințele și interesele grupului țintă căruia i se adresează Opera Română din Craiova, prin specificul activității sale, asigurarea fluentei comunicaționale și a feed-back-ului cultural dintre instituția ofertantă și beneficiarul direct al demersurilor sale, respectiv comunitatea spectatorilor.

e. 5. Strategie și plan de marketing:

Motto: „Existăm în momentul în care se vorbește despre noi”

Depășind barierele create de sensul pur etimologic al termenului, marketingul este cadrul propice de dezvoltare a ofertei culturale în sensul satisfacerii dorințelor consumatorilor și atragerii unor categorii noi de public. Este un proces continuu care poate contribui la creșterea calității actului cultural, dar și la intensificarea receptării sale. Managementul Operei Române Craiova și-a propus să valorifice știința marketingului cultural, atât de avansată la nivel internațional și prea puțin aprofundată în România.

Problema promovării, și în special a *comercializării* spectacolului muzical este sensibilă și delicată, după cum, în particular, folosirea marketingului, ca instrument specializat în dinamizarea vânzărilor de *produse* și / sau *servicii* culturale, presupune o înaltă specializare. Omul de cultură, artistul acceptă cu greu (trebuie să o recunoaștem) ideea că „produsul” său este tratat ca o „marfă”.

Politica de preț a biletelor și abonamentelor de intrare la spectacol a trebuit să țină cont de cerere, de calitatea artistică a spectacolelor, de particularitățile concurenței (adică a reprezentațiilor prezentate de celelalte instituții de cultură din Craiova și de ce nu, din țară). În acest sens, succesul a depins și de o riguroasă selecție a personalului care a „vândut” produsul cultural, precum și a celor mai adecvate mijloace mass-media. Legea concurenței, a cererii și ofertei este dominantă, ceea ce a impus ca Opera Română Craiova să recepteze, cu mai mare promptitudine preferințele publicului.

Pentru a putea pune bazele strategiei de marketing, cunoașterea mediului partenerial, dar și concurențial în același timp, a devenit o condiție *sine qua non* în identificarea celor mai eficiente metode de lucru.

Deși au repertoriu diferit, instituțiile de cultură din Craiova duc politici diferite de promovare, drept pentru care ***principalele obiective de marketing pe care ni le-am propus*** au fost următoarele:

- *Creșterea calității, diversificarea și multiplicarea evenimentelor culturale artistice și implicit creșterea numărului de spectatori, dar și fidelizarea acestora;*
- *Identificarea și utilizarea canalelor de comunicare adecvate fiecărui eveniment al Operei Române Craiova în vederea unei diversificări a activității de promovare directe către beneficiarii vizați;*

1. Strategia de brand a Operei Române Craiova:

Elementul vizual definitoriu pentru instituție a fost *Logo-ul*², acesta fiind esențial pentru identitatea brandului, reprezentând calitățile și valorile instituției, inspirând loialitate și oferind vizibilitate și atenție. Am fost conștienți, însă, de faptul că puterea brandului a constat în capacitatea acestuia de a fi recunoscut și de a inspira sentimente pozitive în rândul publicului țintă.

2. Planificarea strategică a instrumentelor de marketing

Mixul de marketing a fost cadrul clar și sistematic de la care a trebuit să înceapă planificarea activităților de marketing. În artele spectacolului există cinci elemente recunoscute ca fiind cele mai relevante pentru construcția mixului de marketing: *produsul, plasarea, prețul, promovarea și oamenii*. Abordarea holistică a acestora a condus la îndeplinirea obiectivelor ORC și, implicit, la succesul instituției. Pe întreaga durată a implementării strategiei de marketing, componentele mixului au fost abordate interdependent, după cum urmează:

² Poate fi vizualizat pe coperta prezentului document;

- **Produsul** a fost cel mai important element al mixului de marketing cultural reprezentat în cadrul Operei Române Craiova de evenimentele culturale. Scopul principal al acestui element a fost influențarea comportamentului de consum printr-o ofertă atractivă. Produsele ORC au fost realizate în conformitate cu proiectul de management și deciziile Consiliului Administrativ.
 - *Direcții de acțiune:*
 - Dezvoltarea unor evenimente complexe, ca răspuns la profilul beneficiarilor, care au devenit experiențe culturale memorabile;
 - Furnizarea de informații echipei de management cu privire la nevoile, preferințele, așteptările, precum și a practicilor de consum specifice publicului țintă;
 - Planificarea clară a adresabilității fiecărui eveniment cultural realizat;
 - Identificarea activităților conexe care ar fi putut îmbunătăți experiența culturală;
 - Monitorizarea permanentă a ofertei competiției.
- **Prețul.** Pentru Teatrele de Operă, prețul este un aspect delicat. În majoritatea industriilor, prețurile sunt determinate, în linii mari, de costuri, pentru asigurarea profitului. În instituțiile culturale, costul este doar unul dintre factorii care influențează deciziile legate de preț, deoarece generarea veniturilor este doar un mijloc de îndeplinire a misiunii organizației, nu scopul final. În termeni de marketing „prețul” nu reprezintă doar un aspect financiar, ci include toate costurile percepute de consumator, ca de exemplu: lipsa timpului, lipsa locurilor de parcare în împrejurimile clădirii etc. Datoria Operei Române Craiova a fost să prevadă orice cost perceput de consumator și să faciliteze o experiență culturală cu o valoare ridicată, care să reprezinte factorul principal în diferențierea față de competiție. Elementul preț este decisiv în îndeplinirea obiectivelor financiare ale strategiei de marketing.
 - *Direcții de acțiune:*
 - Stabilirea prețurilor în funcție de importanța evenimentului susținut sau de notorietatea artiștilor invitați, atât în ceea ce privește spectacolele de operă cât și cele de operetă;
 - Aplicarea reducerilor de tarife pentru categoriile de public formate din elevi, studenți și pensionari;
 - Aplicarea reducerilor de tarife pentru persoane cu dizabilități și grupuri defavorizate;
 - Negocierea tarifelor pentru segmentul grupuri în limitele unor intervale prestabilite impuse negociatorilor (marje de negociere nu mai mari de 15%);
 - Aplicarea tarifelor standard pentru segmentul instituții publice / școli / universități;
 - Promovarea și susținerea achiziționării de abonamente prin oferirea unor beneficii suplimentare spectatorilor fideli;

- Identificarea oportunităților de promovare a vânzărilor prin intermediul parteneriatelor: concursuri, invitații, bilete la prețuri promoționale pe o perioadă definită de timp;
- Oferirea contra-cost a unor produse conexe participării la evenimente: caiete program, broșuri, cărți, albume și alte materiale promoționale sub formă de suvenir;
- **Plasarea**, echivalentă cu distribuția din marketingul produselor comerciale, reprezintă procesul prin care este livrată oferta culturală și mijloacele care permit consumatorilor să beneficieze de ea. Deciziile referitoare la plasare influențează profund reacția consumatorilor. Ele se referă și la elementele de atmosferă din jurul procesului, indiferent că este vorba de un loc fizic – sala de spectacol, un site Web sau o convorbire telefonică. Privite din perspectiva consumatorilor, deciziile instituției determină costul pe care ei îl vor plăti – sau nu! – sub forma timpului, efortului și a plăcerii. O abordare de marketing a distribuției culturii înseamnă a face cultura disponibilă tuturor. Instituțiile culturale se confruntă acum nu cu distanța fizică, ci distanța psihologică a publicului față de oferta culturală. Publicul identifică, în general Opera Română Craiova cu clădirea în care instituția își desfășoară activitatea, deși aceasta este actualmente închisă, dar chiar și în atare situație, clădirea a rămas un factor important în construirea unei identități de marcă puternice și a unui public fidel.
- **Promovarea**: Opera Română Craiova ca instituție publică de cultură există pentru a realiza și a facilita comunicarea dintre evenimentul cultural și public. De cele mai multe ori, activitatea de marketing este confundată, în domeniul cultural, cu activitatea de promovare. În realitate, promovarea este pasul final al procesului de marketing, în nici un caz primul. ORC a urmărit pe parcursul perioadei raportate implementarea unei strategii de promovare integrată, care să îmbine potențialul oferit de particularitățile fiecărui eveniment cultural cu nevoile, atitudinile și obiceiurile de consum ale publicului. ORC și-a propus cu ocazia fiecărui eveniment să comunice direct și deschis cu beneficiarii săi prin intermediul canalelor de comunicare adecvate diverselor categorii de public. Direcțiile de acțiune au vizat următoarele tipuri de promovare:
 - *Promovare on-line / canale Social-Media*:
 - *Adaptarea și reconfigurarea site-ului* pentru a a fi „user friendly” – ușor de folosit și intuitiv. Am considerat că site-ul web al ORC trebuie să fie multilingv (limbile română, engleză și italiană). Această caracteristică a site-ului va lărgi perspectivele de informare și de promovare în rândul publicului internațional. De asemenea, ne-am propunem ca site-ul să fie „responsive” – layoutul să se adapteze în funcție de dispozitivele de pe care este accesat (desktop, tabletă, smartphone). Considerăm că site-ul trebuie să informeze publicul cu privire la istoricul instituției, la repertoriu și totodată să prezinte evenimentele și spectacolele curente din stagiune, precum și artiștii pe care publicul îi poate vedea pe scena ORC. De asemenea, o funcție importantă a site-ului a trebuit să

fie posibilitatea achiziționării билетelor on-line, printr-un procedeu pe care l-am dorit simplificat, fără însă a pierde din vedere componentele de siguranță și de protecție a datelor, atât de dorite de utilizatorii acestui tip de serviciu. Site-ul a fost conectat cu canalele de promovare on-line (Facebook și Twitter) precum și cu partenerii cooptați pentru promovarea on-line (publicații on-line).

- *Construirea unei strategii a postărilor pentru Facebook.* Pentru că mare parte a publicului ORC este format din oameni activi și implicați în mediul on-line și pe rețelele de socializare, ne-am propus implementarea unei strategii a postărilor. Utilizatorii de internet care au conturi pe rețelele de socializare au posibilitatea de a anunța furnizorul de informații ce anume le place (prin butonul „like”) și de asemenea de a urmări doar acele conturi care sunt în concordanță cu nevoile lor de informare și divertisment. Astfel, am considerat că este necesară o dinamică de aproximativ trei postări principale pe zi. Una de informare, alta de „call to action” (invitație la acțiune) și a treia, de infotainment.
- *Promovare off-line:*
 - *Parteneriate media cu publicații tipărite* a căror activitate putea ajuta la promovarea tip „quality” a Operei Române Craiova;
 - *Distribuirea pliantelor* despre activitatea ORC la principalele evenimente socio-culturale și în punctele de informare ale Craiovei;
 - *Plasarea de reclame* (backlit, billboard, derulabil, bus shelter & city light, tranzit, direcțional etc) în Craiova;
- **Oamenii.** Evenimentele artistice ale Operei Române Craiova au fost și sunt indisolubil legate de oamenii care le creează. Din punctul de vedere al marketingului, membrii echipei artistice reprezintă vectori de imagine pentru promovarea instituției. În acest sens ORC a realizat programe dedicate apropiării dintre public și artiști, atât cei angajați cât și colaboratori, în special la începutul și finalul fiecărui eveniment desfășurat sub egida ORC.

e. 6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management:

Experiența pozitivă generată de programele ultimului mandat de management 2015-2020 (vezi Capitolul B, subcapitolul 1), ne obligă la o continuare firească, cu scopul de a crește de la an la an calitatea proiectelor ce vor fi desfășurate în cadrul acestor programe. În demersul nostru vom încerca să identificăm noi trăsături definitorii ale Operei Române Craiova, îmbinând coordonatele sale de tradiție cu liniile de forță particulare ale vortexului muzical și social din prezent, dar și cu elemente de proiecție a evoluției sale în viitor.

a. Programul: *Opera Română Craiova în patrimoniul cultural european*

Obiectiv: Montarea unor titluri din repertoriul românesc și internațional în vederea promovării valorii creației naționale specifice prin organizarea de spectacole atât la sediu cât și în turnee și deplasări în țară și străinătate precum și participări la festivaluri de profil.

Programul va fi destinat exclusiv proiectelor de factură internațională și va consta în desfășurarea unei activități susținute de *networking*, schimburi de experiență și bune practici, dezvoltare de parteneriate și participări la manifestări artistice din străinătate. Activitatea transnațională va îndeplini astfel rolul de lobby cultural care va avea și menirea de a păstra Opera Română Craiova pe harta celor mai importante teatre de operă din România, și ca o instituție emblemă a țării peste hotare.

b. Programul: *Opera și opereta noilor generații*

Obiectiv: Montarea unor titluri de spectacole din repertoriul românesc sau internațional de către un regizor aparținând noilor generații.

Acest program va urmări atât înprospătarea formulei spectaculare prin invitarea unui regizor conectat la realitățile contemporane cât și provocarea unui curent care să propage interesul noilor creatori către acest gen de spectacol. Spectacolele propuse vor face parte din repertoriul de primă valoare, încercând astfel să punem în lumină potențialul creator al artistului, precum și promovarea inovației și a experimentului.

c. Programul: *Regizorala*

Obiectiv: Se va dori atragerea unor regizori de mare prestigiu pentru a monta spectacole pe scena operei craiovene.

Prin derularea acestui program se va urmări o și mai mare creștere a nivelului personalului artistic din cadrul Operei Române Craiova, promovarea excelenței și o adresabilitate sporită către toate genurile de public.

d. Programul: *Opereta și musicalul pentru copii*

Obiectiv: Realizarea de programe dedicate copiilor și diversificarea lor prin cooptarea a cât mai multor școli și licee. Vor fi formate cercuri artistice pentru a se urmări capacitatea de a trezi și dezvolta abilități de comunicare și de descoperire a talentelor.

e. Program: *Opera de lângă tine. Evenimente, Festivaluri*

Obiectiv: Organizarea de spectacole cu ocazia unor sărbători și evenimente specifice. Crăciun, Anul Nou, Paștele Ortodox și Catolic, Ziua Internațională a Copilului, Ziua Internațională a Femeii, Zilele Municipiului Craiova etc. Va fi menținut în circuit *Festivalul Internațional „Elena Teodorini”* – o dată la doi ani, în perioada octombrie – noiembrie, festival în cadrul căruia se va dori continuarea organizării *Concursului Internațional de Canto „Elena Teodorini”*, după definitivarea procesului de reabilitare a clădirii Operei Române Craiova. Tot în cadrul acestui program va fi continuat proiectul stagiunii estivale *Operissima*, veritabil succes al stagiunilor precedente.

e.7. Proiecte din cadrul programelor:

Perioada 10.08. – 31.12. 2020 (12 spectacole):

- 5 spectacole cu public (dintre care: 4 în aer liber, 1 în sală)
- 7 spectacole online (3 în premieră, 4 difuzări din arhivă)

Cu public:

1. 15 august, *Cenușăreasa*, de D. Capoianu, Teatrul de Vară
2. 5 septembrie, *Let's Dance!*, Teatrul de Vară
3. 12 septembrie, *Gală de Operă și Operetă*, Piața Mihai Viteazul
4. 3 octombrie, *Carmina Carmen Dance*, Teatrul de Vară
5. 18 octombrie, *Cenușăreasa*, de D. Capoianu, Teatrul Național Marin Sorescu

Online:

1. 14 noiembrie, online, *Gala OperaOnline*, Teatrul Național Marin Sorescu
2. 21 noiembrie, online/arhivă, înregistrare *Tosca*, de G. Puccini – operă în concert
3. 28 noiembrie, online/arhivă, *Unirea cea Mare*, de E. Doga
4. 2 decembrie, online, *Izvoare ale Romanței*, Muzeul de Artă, în colaborare cu Centrul Cultural pentru UNESCO „Cetatea Romanței” Târgoviște
5. 5 decembrie, online/arhivă, *Carmina Burana*, de C. Orff
6. 12 decembrie, online/arhivă, *Tosca* în parc – fragmente
7. 22 decembrie, online, *ColindOpera*

Menționăm că alte 4 spectacole au fost programate, dar au fost anulate:

1. 26 septembrie, *Cenușăreasa*, de D. Capoianu, Teatrul de Vară (anulat din cauza condițiilor meteorologice)
2. 24 octombrie, *Gală de Operă și Operetă*, Filarmonica Oltenia (anulat în urma Hotărârii nr. 36/19 octombrie 2020 a Instituției Prefectului - Județul Dolj – Comitetul Județean pentru Situații de Urgență)
3. 7 noiembrie, *Gală de Operă și Operetă*, Filarmonica Oltenia (anulat în urma Hotărârii nr. 47/ 2 noiembrie 2020)
4. 14 noiembrie, *CorOpera*, Filarmonica Oltenia (anulat în urma Hotărârii nr. 47/ 2 noiembrie 2020)

e.8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management:

- Gale de Operă, Concerte de arii, Concerte vocal simfonice, Recitaluri de lieduri etc. Programarea acestor evenimente a fost făcută doar cu ocazii speciale, la cererea unor parteneri, în special la solicitarea Primăriei Municipiului Craiova. Spectacolele au avut loc fie în Sala mare a Primăriei fie la Casa Universitarilor din Craiova;
- concerte de arii, uverturi și coruri din opere și operete celebre, în care au fost incluși studenții Departamentului de Arte, din cadrul Universității din Craiova;
- Expoziții de costume și decoruri în cadrul Evenimentelor speciale, realizate în colaborare cu Primăria Craiova și Casa de cultură „Traian Demetrescu din Craiova”;
- Activități de înregistrare și arhivare a activității Operei – Memoria Operei, atât în format fizic, cât și electronic, element de importanță esențială oricărui demers de analiză și cercetare a activității instituției;
- Activități sociale, ce au vizat desfășurarea unor proiecte diverse dedicate accesului persoanelor cu dizabilități și al categoriilor defavorizate la spectacolele și evenimentele instituției;
- Întâlniri bianuale cu reprezentanții publicului;
- Conferințe de presă cu ocazia fiecărei premiere sau eveniment important.

Deși aceste acțiuni nu fac parte din activitatea curentă a instituției, totuși apreciem că ele au facilitat realizarea sarcinilor și obiectivelor propuse în cadrul proiectului de management pentru Opera Română Craiova.

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

În vederea realizării unei proiecții economico-financiare corecte a instituției Operei Române Craiova, pentru următorii cinci ani, orice management responsabil trebuie să își stabilească dintru început o serie de indici și parametri clari, în baza cărora poate fi previzionată obligatoriu o *evoluție* și nu o involuție, a ceea ce reprezintă, poate unul dintre instrumentele tehnice cele mai importante, privind îndeplinirii misiunii ORC, *domeniul economico-financiar*.

Prin urmare, considerăm că această analiză ar fi fost mult mai aplicată, dacă am fi avut la dispoziție și bugetul anului în curs (2020).

În lipsa bugetului pe anul 2020, acțiunea de previzionare a evoluției economico-financiare pentru perioada 2020 – 2025), se va raporta strict la bugetul de venituri și cheltuieli al anului 2019, analizat în cadrul capitolului D, al prezentului proiect de management.

f.1. Proiectul de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare

	AN DE REFERINȚĂ 2019	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL VENITURI	16.509.493	17.250.000	17.770.000	18.290.000	18.410.000	18.530.000
- subvenții	16.299.341	17.000.000	17.500.000	18.000.000	18.100.000	18.200.000
- venituri proprii	210.152	250.000	270.000	290.000	310.000	330.000
-sponsorizări	-	-	-	-	-	-
CHELTUIELI TOTALE	16.509.493	17.250.000	17.770.000	18.290.000	18.410.000	18.530.000
- cheltuieli personal, contracte muncă	12.374.188	12.980.000	13.370.000	13.370.000	13.370.000	13.370.000
- bunuri și servicii – cheltuieli întreținere	3.973.140	4.000.000	4.100.000	4.400.000	4.470.000	4.490.000
- cheltuieli de capital	-	100.000	130.000	350.000	400.000	500.000
- sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000

f.2. Nr. de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management:

Perioada	An de referință (2019)	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Nr. de beneficiari	20.000	22.000	24.000	26.000	28.000	30.000	130.000

f.3. Analiza programului minimal realizat:

ANUL 2020

TIP PROIECT	DENUMIRE PROIECT	DEVIZ ESTIMATIV	DEVIZ REALIZAT
Mediu (semestrul II) > 50.000 lei	<i>OPERISSIMA</i> (stagiunea estivală)	20.000	0