

PROIECT DE MANAGEMENT

**pentru
ocuparea postului de manager
al Teatrului German de Stat Timișoara**

2026-2029

Lucian-Manuel Vârșăndan

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

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

Teatrul German de Stat din Timișoara se adresează în principal publicului vorbitor de expresie germană din oraș și din localitățile în care instituția își desfășoară turneele și deplasările, dar și iubitorilor de teatru în general. Timișoara dispune de o rețea diversă de instituții de spectacole și concerte, alături de Teatrul German de Stat funcționând aici Teatrul Național „Mihai Eminescu“, Teatrul Maghiar de Stat „Csiky Gergely“, Teatrul pentru Copii și Tineret „Merlin“, Opera Națională Română și Filarmonica „Banatul“.

În rândul instituțiilor și organizațiilor care se adresează, de asemenea, publicului potențial vorbitor de germană, Timișoara dispune de numeroase entități cu profil cultural și educativ, precum Centrul Cultural German, Forumul Democrat al Germanilor din Banat, Universitatea Populară în limba germană afiliată Forumului Democrat al Germanilor din Timișoara, Biblioteca Austria, Liceul Teoretic „Nikolaus Lenau“, colectivul de Germanistică al Facultății de Litere și secția de Actorie în limba germană din cadrul Facultății de Muzică a Universității de Vest.

Pe plan regional, organizațiile Forumului Democrat al Germanilor, precum și unitățile de învățământ sau secțiile acestora cu predare în limba germană maternă constituie un vector important pentru profilarea programelor și proiectelor teatrului. Amintim cu titlu exemplificativ: secția germană din cadrul Colegiului Național Bănățean, Liceul „Diaconovici-Tietz” din Reșița, Liceul „Adam Müller-Guttenbrunn” din Arad, secția germană a Locuului Teoretic „Coriolan Brediceanu” din Lugoj etc.

Principalii factori interesați cu care Teatrul German de Stat intră în legătură sunt:

- comunitatea germană din România, atât prin reprezentanții ei la nivel oficial, cât și prin membrii ei — pentru acest grup teatrul joacă un esențial rol identitar, grupul este răspândit geografic în multe județe, fiind accesibil doar prin activitate de turneu;
- comunitățile de străini din spațiul de limbă germană și mediul economic de expresie germană
 - pentru aceste grupuri instituția reprezintă singura ofertă de teatru dramatic de expresie germană. Cu privire la acest grup, este de luat în considerare publicul ocazional generat de turismul ocazional ori cultural.
- autoritatea publică locală - pentru care interesul îl reprezintă promovarea tradiției multiculturale a Timișoarei, la acest caracter Teatrul German de Stat contribuind în mod esențial. Un alt interes al autorității este promovarea produselor culturale timișorene pe plan național și internațional
- mediul academic și școlile cu predare în limba germană - Grupul este reprezentat de un important potențial de public germanofil/germanofon, pentru care limba germană este o limbă deprinsă în școală, dobândind însă un rol mai important decât cel al unei limbi moderne.

Grupul reprezintă interes inclusiv prin prisma programelor de pedagogie teatrală.

Față de cele de mai sus, apreciem că mediul în care își desfășoară activitatea instituția este unul propice pentru dezvoltarea de parteneriate, precum și pentru promovarea unei activități specifice unui teatru de expresie germană, având în vedere ponderea minorității germane în această regiune, tradiția culturală, dar și deschiderea unui mare număr de cetățeni de altă etnie față de limba și cultura germană.

Vitalitatea mediului universitar, cuprinzând inclusiv secții cu predare în limba germană, activitatea economică importantă din zona de vest a țării, dezvoltarea artelor, Numărul important de instituții de spectacole și concerte care își desfășoară activitatea în această regiune, existența unui mediu administrativ cu deschidere față de domeniul cultural constituie tot atâtea argumente pentru a considera zona în care își desfășoară activitatea această instituție că fiind una dintre zonele cu cel mai mare potențial posibil pentru dezvoltarea unui teatru în general, și pentru cea a unui teatru de expresie germană, în special.

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

Diagnoza mediului intern	
Puncte tari	Puncte slabe
- tradiția puternică a teatrului de expresie germană în acest oraș, datând de la 1753; - trupa de actori este relativ consolidată, alcătuită exclusiv din actori cu studii superioare de specialitate; - renumele de care se bucură teatrul, asocierea sa în percepția publică cu spectacole de bună calitate; - existența unei rețele relativ stabile de relații cu actanți culturali și instituții ale diferitelor grupuri- țintă (ca de pildă școli cu predare în limba germană, organizații ale minorității germane, universități, centre culturale etc.) din principalele orașe, și în special din acelea unde se află comunități germane;	- singurul spațiu de joc și totodată de repetiții în condiții de scenă, de care dispune teatrul, îl reprezintă Sala de spectacole pe care o împarte cu Teatrul Maghiar de Stat „Csiky Gergely”. Din acest motiv, teatrul nu reușește să își susțină la sediu în timp și ritm optim producțiile realizate, din motivul lipsei spațiilor alternative de joc și de repetiții; - lipsa unui număr suficient de actori tineri (sub 30 de ani); - insuficiența personalului calificat, mai ales a celui vorbitor de limbă germană; - fluctuație mare de personal în sectoarele administrativ, producție și tehnic; - starea precară a atelierelor și a spațiilor-anexă de scenă și de culise;
Diagnoza mediului extern	
Puncte tari	Puncte slabe
- Timișoara este un oraș multicultural, având - după București - cel mai mare număr de instituții profesionale de spectacole; - Timișoara este capitala județului în care se află cel mai mare număr de etnici germani; - în Timișoara funcționează singura facultate din țară cu o secție de actorie în limba germană (Facultatea de Muzică și Teatru a Universității de Vest); - Timișoara are avantajul geografic de a fi orașul cel mai apropiat de spațiul de limba germană; - existența unei bune infrastructuri care asigură conexiunea cu spațiul european (aeroport internațional, conexiune la autostradă); - existența unei intense activități de teatru școlar și de amatori în limba germană în diferite orașe din Transilvania și Banat.	- sistem precar de salarizare, necorelat cu calitatea și cantitatea muncii; - impredictibilitatea bugetelor, de unde decurge imposibilitatea de planificare clară pe parcursul a mai multor stagioni; - scăderea nivelului de educație al populației; - creșterea poverii birocratice în toate instituțiile publice; - răspândirea limitată a limbii germane ca limbă maternă în România; - creșterea generală a prețurilor și a cheltuielilor; - insecuritatea legislativă.

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

În intervalul 2021–2025, Teatrul German de Stat Timișoara a beneficiat de un important capital de imagine, consolidat atât prin reacțiile favorabile din presa de specialitate, cât și prin menținerea unui număr ridicat și constant de spectatori. Reputația instituției a fost amplificată de extinderea rețelei de parteneriate culturale, de participarea la turnee și festivaluri naționale și internaționale, precum și de premiile, distincțiile și nominalizările obținute în această perioadă.

Un impact major asupra imaginii instituției l-a avut și implicarea în programul Timișoara – Capitală Europeană a Culturii 2023, precum și organizarea și consolidarea Festivalului European de Teatru „Eurothalia”, prin intermediul căruia teatrul a devenit custodele unui portofoliu valoros de creații artistice prezentate în cadrul recentelor ediții ale festivalului. Activitatea artistică și instituțională a TGST a beneficiat de vizibilitate în presa locală, națională și internațională, contribuind la creșterea notorietății sale.

Totuși, perioada analizată a fost marcată și de dificultăți semnificative. Pandemia și crizele bugetare succesive au afectat funcționarea teatrului, impunând reducerea numărului de producții și suspendarea organizării Festivalului „Eurothalia”, fapt care a limitat vizibilitatea publică și dinamica programelor artistice. În lipsa posibilității de a realiza spectacole de amploare, instituția a orientat resursele către proiecte de stimulare a tinerilor creatori, dezvoltarea parteneriatelor, realizarea unor coproducții și promovarea programelor de mediere culturală. Aceste direcții au un efect benefic pe termen lung, dar nu au putut compensa imediat lipsa unor evenimente majore cu potențial de atracție și vizibilitate.

Propuneri pentru îmbunătățirea imaginii instituției

- extinderea trupei de actori, pentru a permite diversificarea repertoriului și realizarea unor producții de anvergură;
- o nouă racordare la tendința, existentă în trecut, de consolidare a teatrului de artă, revenind la standardele estetice și conceptuale care au definit identitatea TGST în anii precedenți;
- construirea unui repertoriu orientat către marile teme ale societății contemporane, valorificând totodată colaborări cu regizori și scenografi de renume;
- continuarea demersurilor privind amenajarea și utilizarea noului spațiu de creație din strada Cuvin, viitoarea Sală Atelier, care ar putea deveni un laborator artistic și un pol de inovație pentru instituție;
- elaborarea programelor teatrului în acord cu principiile repertoriului profesionist, prin planificare strategică și coerență artistică;
- invitarea unor regizori străini, în special din spațiul de expresie germană, pentru consolidarea profilului multicultural și pentru deschiderea către estetici diverse;
- reluarea și dezvoltarea Festivalului European de Teatru „Eurothalia”, un eveniment esențial pentru vizibilitatea internațională a teatrului și pentru conectarea la tendințele europene în artele spectacolului.
- implementarea unor programe de perfecționare pentru trupă, cu accent pe dicție, rostire scenică, tehnici de interpretare și antrenament vocal, pentru a susține excelența artistică.

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

Pentru a dezvolta o înțelegere aprofundată a publicului actual și potențial al Teatrului German de Stat Timișoara, este necesară valorificarea unor surse variate de date și instrumente de cercetare, capabile să ofere o imagine cuprinzătoare asupra comportamentului de consum cultural. Propunerile formulate în acest sens se fundamentează pe următoarele măsuri:

- analiza datelor statistice privind minoritatea germană din România, în special cele provenite din recensăminte și din distribuția populației germanofone pe regiuni sau județe. Aceste informații permit estimarea segmentului tradițional de public și identificarea zonelor cu potențial de dezvoltare.
- utilizarea datelor furnizate de Comisia Școlară a Forumului Democrat al Germanilor din România, referitoare la populația preșcolară și școlară din unitățile de învățământ cu predare

- în limba germană. Acest segment este esențial pentru conturarea strategiilor de atragere a tinerelor generații și pentru dezvoltarea de programe educaționale sau de mediere culturală.
- consultarea Barometrului de Consum Cultural, realizat anual de Institutul Național pentru Formare și Cercetare Culturală, care oferă o imagine detaliată asupra comportamentelor culturale ale publicului românesc: frecvența participării la spectacole, principalele motivații, specificul consumului cultural urban și barierele identificate de public. Aceste date pot ghida adaptarea repertoriului și a strategiilor de comunicare la tendințele actuale.
 - realizarea unor studii de consum dedicate, în măsura disponibilității resurselor financiare. Acestea ar putea include sondaje sociologice, analize cantitative și calitative, interviuri sau focus-grupuri cu publicul existent și potențial. Pe termen lung, astfel de studii ar oferi o evaluare detaliată a așteptărilor spectatorilor, a gradului de satisfacție și a percepției asupra instituției, contribuind la fundamentarea deciziilor artistice și manageriale.
 - implementarea de sondaje profesionale în rândul spectatorilor, cu scopul de a identifica preferințele publicului în ceea ce privește consumul de producții culturale. Aceste sondaje vor permite ajustarea repertoriului, personalizarea campaniilor de comunicare și optimizarea experienței spectatorului.
 - oferirea de conținut online alternativ, care să faciliteze accesul la producțiile teatrului și să contribuie la fidelizarea publicului. Dezvoltarea de materiale digitale – transmisiuni online, interviuri, prezentări ale procesului de creație, tururi virtuale sau fragmente din spectacole – poate atrage noi categorii de beneficiari și poate consolida obiceiul de consum cultural prin intermediul tehnologiilor digitale. Această abordare este deosebit de relevantă pentru publicul tânăr și pentru spectatorii care nu pot participa fizic la reprezentații.

Prin integrarea acestor direcții, instituția își poate dezvolta o strategie coerentă și adaptată contextului actual, orientată spre cunoașterea și diversificarea publicului, creșterea accesibilității și consolidarea relației pe termen lung cu spectatorii.

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

Analiza de față pornește de la premisa că Teatrul German de Stat Timișoara nu se adresează exclusiv minorității germane, ci funcționează ca un producător de spectacole în limba germană cu vocație multiculturală, relevant pentru o paletă largă de beneficiari. Deși în Timișoara și în regiunea de vest există în continuare o comunitate germană semnificativă, dezvoltarea instituției pe termen mediu și lung necesită în egală măsură și consolidarea identității sale ca teatru modern, de repertoriu, orientat către excelență artistică și către un public divers.

Procesul de deschidere către noi categorii de public trebuie gestionat astfel încât:

a) Publicul tradițional – membrii comunității germane – să își regăsească în continuare identitatea culturală în oferta instituției, iar repertoriul să includă în mod constant autori și teme relevante pentru patrimoniul cultural german din România. Extinderea grupurilor-țintă trebuie să aibă caracter complementar, nu substitutiv.

b) Repertoriul să reflecte statutul teatrului ca producător important de spectacole în limba germană, capabil să atragă vorbitori de germană din familii etnic mixte, din familii care nu fac parte din comunitatea germană sau din rândul celor care au dobândit limba germană prin educație.

c) Oferta artistică să fie percepută ca accesibilă și atractivă și pentru publicul necunoscător al limbii germane, prin calitatea spectacolelor, prin mediere culturală și prin facilități precum traducerea simultană.

Grupuri-țintă și direcții de dezvoltare

Instituția are în vedere trei categorii principale de public:

1. Publicul tradițional: membrii minorității germane din Timișoara, județul Timiș și din alte localități

Aceasta rămâne o categorie fundamentală pentru identitatea TGST. Teatrul are un rol esențial în păstrarea limbii și culturii germane, fiind un pilon identitar pentru o minoritate națională asemenea instituțiilor educaționale, presei și entităților ecleziastice. Continuarea formulării unei oferte adresate acestei comunități este vitală pentru păstrarea misiunii istorice și culturale a instituției.

Strategiile dedicate includ:

- menținerea în repertoriu a unor titluri tradițional apreciate de publicul german;
- programe speciale dedicate seniorilor și comunităților locale;
- menținerea turneelor și prezenței teatrului în localitățile unde nu există acces la spectacole în limba germană;
- parteneriate cu instituții culturale germane locale pentru consolidarea relației cu publicul.

II. Publicul vorbitor de limbă germană din Timișoara și din alte localități

Această categorie include: elevii școlilor și ai claselor cu predare în limba germană; studenții de la secțiile de germanistică; cadre didactice, lectori, reprezentanți economici și culturali din spațiul german; persoane străine rezidente temporar în România; turiști.

Interesul pentru limba germană a crescut semnificativ în ultimii ani, fapt reflectat prin numărul elevilor și studenților care studiază în sistemul de învățământ în limba germană, prin dezvoltarea secțiilor universitare cu limba de predare germană și prin prezența numeroasă a străinilor vorbitori de germană în România. Pentru mulți dintre aceștia din urmă, TGST reprezintă singura ofertă teatrală în limba lor maternă.

Strategii de atragere:

- repertoriu adaptat intereselor tinerilor și conex cu programa școlară;
- activități de pedagogie teatrală: întâlniri cu artiștii, vizite la repetiții, discuții post-spectacol;
- introducerea de programe digitale, inclusiv conținut online alternativ, pentru familiarizarea tinerilor cu teatrul;
- campanii de comunicare adaptate mediilor digitale;
- servicii moderne: rezervări online, abonamente flexibile, newslettere în limba germană;
- accentuarea caracterului „monden” și internațional al teatrului prin standarde ridicate de prezentare și promovare.

III. Publicul general de teatru, chiar necunoscător al limbii germane

Această categorie include spectatorii interesați de teatru în general, atrași în principal de calitatea artistică a producțiilor, de numele regizorilor, actorilor sau de recunoașterea profesională a spectacolului.

Pentru acest segment, teatrul devine un spațiu de dialog intercultural, unde limba germană nu este o barieră, ci un element de diversitate culturală. Traducerea simultană permite accesul larg la spectacole, iar calitatea artistică constituie principalul factor de atracție.

Strategii specifice:

- montări cu relevanță universală și teme puternice;
- colaborări cu regizori de renume;
- prezență puternică în festivaluri și în spațiul teatral european;
- promovarea traducerii simultane ca experiență culturală accesibilă.

Nevoia extinderii publicului are două fundamente majore: pe de o parte, diminuarea numerică a comunității germane, care face necesară deschiderea instituției către noi segmente pentru a asigura sustenabilitatea sa culturală, și pe de altă parte creșterea interesului pentru limba și cultura germană, reflectată în stadiul de dezvoltare a învățământului în limba germană, în numărul mare de vorbitori de germană, precum și în diversificarea comunităților germanofone de rezidenți și turiști.

În concluzie, strategia de dezvoltare a Teatrului German de Stat Timișoara presupune păstrarea legăturii organice cu publicul tradițional, atragerea noilor generații de vorbitori de germană, conectarea cu publicul străin educat și fidelizarea publicului general de teatru. Prin calitate artistică, deschidere, profesionalism și modernizare, instituția își poate consolida statutul de teatru multicultural de referință, atât la nivel regional, cât și național.

6. profilul beneficiarului actual.

Profilul beneficiarilor Teatrului German de Stat Timișoara poate fi conturat prin identificarea mai multor categorii principale de public, fiecare cu propriile caracteristici de vârstă, nivel de cunoaștere a limbii germane și preferințe culturale.

Prima categorie este reprezentată de *publicul vorbitor de limbă germană*, având însă un background cultural românesc sau aparținând altor comunități decât cea germană. Acest public este, în majoritate, foarte tânăr – de la preșcolari până la persoane de vârstă medie – și provine în special

dintre elevii și studenții școlilor, secțiilor și facultăților cu predare în limba germană. Nivelul de stăpânire a limbii germane variază de la mediu la foarte bun, iar preferințele acestui segment se îndreaptă către dramaturgia contemporană, spectacolele experimentale și producțiile destinate copiilor și tinerilor, inclusiv dramaturgia tânără.

A doua categorie este formată din *publicul aparținând minorității germane*. Acesta este preponderent de vârstă medie și înaintată și se caracterizează printr-o stăpânire foarte bună, de regulă nativă, a limbii germane. Preferințele acestui public se orientează către repertoriul clasic, montările în cheie tradițională și spectacolele cu componentă de divertisment, care valorifică tradiția și limbajul teatral familiar.

A treia categorie o constituie *publicul român sau de altă expresie decât germana*, nevorbitor de limbă germană. Este vorba despre publicul de teatru din Timișoara și din localitățile în care teatrul desfășoară activitate de turneu sau este prezent la festivaluri, un public eterogen, cu o mare varietate de vârste și profesii. Acești spectatori urmăresc spectacolele cu ajutorul traducerii și reprezintă o pondere semnificativă din totalul de spectatori, pondere aflată în creștere. În general, această categorie manifestă interes pentru spectacole de anvergură, montate de regizori cunoscuți și realizate pe texte importante din dramaturgia clasică sau contemporană. Este un public avizat și exigent, care compară în mod natural oferta TGST cu cea a altor instituții teatrale din Timișoara și din țară.

A patra categorie este reprezentată de *publicul rezident în România provenind din spațiul de expresie germană* – lectori străini, diplomați, oameni de afaceri și alte persoane aflate temporar în țară. Acest public este, în general, de vârstă medie, stăpânește perfect limba germană și are așteptări ridicate atât în privința calității lingvistice, cât și a nivelului artistic al producțiilor. De regulă, acești spectatori raportează experiența teatrală de la Timișoara la produsele culturale similare din Germania sau Austria și sunt deschiși la prezentarea pe scenă a unor creații artistice provenite și din țările lor de origine. Ei preferă spectacole de anvergură, solide din punct de vedere estetic și profesional.

În fine, o a cincea categorie este constituită din *turiștii proveniți din spațiul de limbă germană*. Este vorba despre un public potențial eterogen, în general de vârstă medie, pentru care vizita la teatru presupune, de regulă, o planificare prealabilă, integrată în programul mai larg al sejurului lor la Timișoara. Pentru această categorie, accesibilitatea informației despre program, claritatea comunicării și predictibilitatea calendarului de spectacole joacă un rol important în decizia de participare.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor și a proiectelor instituției;

Examinarea programelor și proiectelor culturale derulate în perioada analizată evidențiază o activitate complexă și diversificată la nivelul Teatrului German de Stat Timișoara, cu diferențe semnificative între programele tematice în ceea ce privește volumul, dinamica și continuitatea proiectelor.

1. Programul „Teme majore din teatrul universal”

Programul dedicat marilor teme ale teatrului universal se remarcă prin cel mai mare număr de proiecte, incluzând producții precum *Dumnezeul Kurt*, *Livada de vișini*, *Visul unei nopți de vară*, *Lysistrata 3.0*, *Dragonul* sau *Fiul*. Numărul ridicat al acestor producții demonstrează o orientare strategică spre texte fundamentale ale dramaturgiei internaționale și spre consolidarea unui repertoriu de anvergură.

Totuși, această dimensiune amplă a programului a fost afectată de o problemă structurală: rămânerea incompletă a unor distribuții ca urmare a plecării unor actori din trupă. Această situație a generat dificultăți în programarea constantă a unor titluri importante, ceea ce a diminuat vizibilitatea producțiilor și a afectat ritmicitatea prezenței anumitor titluri pe afiș. În consecință, deși numeric programul este robust, utilizarea efectivă și continuitatea spectacolelor au întâmpinat obstacole.

2. Programul „Dramaturgia contemporană – forme de teatru tânăr”

Programul dedicat dramaturgiei contemporane și formelor de teatru tânăr include un număr semnificativ de proiecte, cu montări precum *Oameni. De vânzare*, *Orașul paralel*, *Fabric*, *Teatrul*,

Sidy Thal sau *Tectonica norilor*. Acest segment confirmă o orientare către inovație, cercetare teatrală și abordări estetice actuale.

Programul reflectă nevoia unei continuități în perspectiva dezvoltării publicului tânăr și a consolidării direcțiilor artistice contemporane, fiind unul dintre motoarele de revitalizare estetică a instituției.

3. Programul „Promovarea culturii germane”

Programul dedicat promovării culturii germane este vizibil subreprezentat din punct de vedere numeric. Reluările unor producții precum *Leonce și Lena* sau *Après Ski – Liniște aici sus!* și proiectele de lecturi scenice sau refaceri de spectacole reprezintă doar câteva inițiative punctuale.

Numărul redus al proiectelor indică necesitatea unei revitalizări a acestui tip de ofertă, având în vedere rolul identitar al teatrului și importanța promovării patrimoniului cultural german în contextul multicultural al Timișoarei.

4. Programul „Teatrul pentru copii și tineret. Pedagogie teatrală”

Proiectele dedicate copiilor, adolescenților și pedagogiei teatrale sunt numeroase, incluzând producții precum *Crăiasa zăpezii*, *Cartea junglei*, *Tschick. De ce am furat mașina, boyz and girlz*, *Poveste de Crăciun*, weekendurile de teatru școlar NiL sau reluări ale unor spectacole pentru publicul tânăr.

Cu toate acestea, numărul premierelor noi pentru copii rămâne relativ scăzut, în principal din cauza restricțiilor bugetare din perioada analizată. Deși activitatea educațională și interacțiunea cu publicul tânăr au fost consistente, dezvoltarea repertoriului dedicat copiilor a fost limitată, aspect care necesită o reorientare strategică pentru diversificarea ofertei dedicate acestui segment.

5. Programul „Comedie și teatru muzical”

Acest program include un număr redus de proiecte, printre care *Lysistrata 3.0* (reluare) și *Slugă la doi stăpâni*. Deși ambele montări au potențial de atractivitate pentru publicul larg, prezența lor singulară în repertoriu indică o reprezentare insuficientă a genului în economia repertorială, în condițiile în care comedia și teatrul muzical reprezintă forme teatrale cu un mare potențial de atragere și fidelizare a publicului. Creșterea numărului de producții de acest tip ar contribui semnificativ la diversificarea ofertei teatrului și la extinderea accesului către publicul general.

6. Programul „Schimburi culturale”

Această categorie se remarcă printr-un număr foarte însemnat de proiecte, demonstrând deschiderea instituției spre cooperare internațională și vizibilitate externă. Festivalul European de Teatru „Eurothalia”, participarea la festivalurile internaționale, turneele externe ori spectacolele-lectură confirmă rolul teatrului ca actor activ în schimburi culturale.

Volumul mare de proiecte din acest program arată capacitatea instituției de a construi parteneriate, de a exporta produse artistice și de a susține mobilitatea teatrală, contribuind la creșterea capitalului de imagine al teatrului.

7. Programul „Perfecționare artistică”

Proiectele de perfecționare artistică includ ateliere de rostire, impostare, mișcare scenică și pregătire muzicală, derulate constant. Programul are continuitate și contribuie la dezvoltarea profesională a trupei, deși resursele limitate au restrâns amploarea acestuia.

2. concluzii:

2.1. reformularea mesajului, după caz;

În urma analizei programelor și proiectelor desfășurate în ultimii ani, considerăm că nu se impune reformularea mesajului instituției. Misiunea actuală a Teatrului German de Stat Timișoara – aceea de a promova cultura și limba germană prin spectacole de calitate și de a funcționa ca un actor cultural relevant într-un oraș multicultural – rămâne pertinentă, coerentă și adecvată direcțiilor strategice asumate. Identitatea instituției este solidă, iar obiectivele sale fundamentale sunt aliniate atât contextului socio-cultural, cât și așteptărilor publicului, nefiind necesară o regândire a mesajului, ci doar o consolidare a implementării sale prin diversificarea și echilibrarea repertoriului.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

Pentru a răspunde insuficiențelor constatate în analiza programelor culturale, instituția își poate orienta acțiunea către câteva direcții principale. În primul rând, se impune *echilibrarea ponderii*

repertoriului prin consolidarea programelor care în prezent sunt mai slab reprezentate, precum promovarea culturii germane, comedia, teatrul muzical. Creșterea numărului de producții în aceste zone este de natură să diversifice oferta artistică și să aducă teatrul mai aproape de segmente variate de public.

În al doilea rând, în cazul *proiectelor dedicate copiilor și tinerilor*, este necesară creșterea numărului de premiere pentru aceste categorii, întrucât activitățile educative au fost consistente, însă repertoriul propriu-zis pentru copii a fost limitat, în mare parte din cauze bugetare.

În ceea ce privește *programul dedicat marilor teme ale teatrului universal*, dificultățile legate de programarea spectacolelor din cauza distribuțiilor rămase incomplete trebuie abordate prin măsuri de întărire a trupei și prin stabilizarea resurselor umane, astfel încât producțiile existente să poată fi valorificate în mod constant. Programul schimburilor culturale este solid, dar succesul lui poate fi multiplicat prin integrarea acestor colaborări în *strategii de dezvoltare* pe termen lung, care să sprijine vizibilitatea internațională a instituției.

În continuare, un obiectiv major îl constituie *fidelizarea publicului*, prin dezvoltarea unor mecanisme care să transforme spectatorii ocazionali în spectatori constanți. Aceasta poate include programe de abonamente flexibile, evenimente dedicate comunității spectatorilor (dezbateri post-spectacol, întâlniri cu artiștii, prezentări de tip „în culise”), precum și strategii de comunicare adaptate profilului divers al beneficiarilor. Fidelizarea publicului nu presupune doar frecventarea spectacolelor, ci și crearea unei relații de încredere și apartenență între instituție și spectatori.

Un alt pilon strategic este *dezvoltarea și consolidarea relațiilor cu parteneri* din țară și străinătate. Programul de schimburi culturale este unul dintre cele mai solide ale instituției, iar extinderea acestor colaborări poate amplifica impactul artistic și vizibilitatea internațională. Parteneriatele cu teatre din spațiul german, cu festivaluri europene, centre culturale, universități sau rețele teatrale permit accesul la noi resurse artistice, la platforme de prezentare internațională și la schimburi profesionale capabile să stimuleze inovația și formarea continuă. La nivel național, colaborările cu instituții de spectacole, centre culturale și festivaluri contribuie la consolidarea prezenței TGST în peisajul teatral românesc.

O direcție strategică de importanță majoră o reprezintă *configurarea spațiului de joc din strada Cuvin* – viitoarea Sală Atelier. Acest spațiu este esențial pentru dezvoltarea teatrului, fiind destinat experimentului, cercetării scenice și formelor noi de expresie teatrală. Configurarea sălii în urma unui concurs internațional de soluții va crea cadrul necesar pentru producții inovatoare, proiecte independente, programe de pedagogie teatrală, laboratoare de creație și colaborări interdisciplinare. Susținerea acestui demers reprezintă un pas strategic în diversificarea ofertei instituției și în afirmarea identității sale ca teatru orientat către modernitate și explorare artistică.

În ansamblu, îndeplinirea misiunii instituției presupune consolidarea repertoriului prin diversificare, întărirea resursei artistice, adaptarea programelor la realitățile publicului și maximizarea vizibilității internaționale, toate acestea în relație directă cu identitatea multiculturală specifică Teatrului German de Stat Timișoara.

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

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

Analiza cadrului intern de reglementare relevă faptul că procedurile și normele interne corespund doar parțial necesităților actuale ale instituției, precum și celor anticipate pe termen mediu. În forma lor actuală, unele proceduri sunt dificil de implementat, implică un volum birocratic excesiv sau nu reflectă dinamica reală a activității artistice și administrative.

Totodată, reglementările interne nu corespund specificului actual al producției teatrale, care s-a diversificat și complexificat în ultimii ani. Apariția de noi tipuri de proiecte (coproducții, proiecte multimedia, iminenta dezvoltare a spațiilor de repetiții și de joc, colaborări internaționale), extinderea activităților de mediere culturală, precum și creșterea dimensiunii logistice a producțiilor determină o nevoie reală de suplimentare a personalului și de recalibrare a fișelor de post. Reglementările interne

nu prevăd în mod adecvat aceste evoluții, ceea ce limitează capacitatea instituției de a răspunde cerințelor artistice și tehnice actuale.

O limitare importantă este și faptul că, la momentul actual, reglementările interne nu anticipează funcționarea viitoare și în noul spațiu de creație din strada Cuvin – viitoarea Sală Atelier, inclus în calendarul de dezvoltare culturală aferent statutului Timișoarei de Capitală Europeană a Culturii. Gestionarea simultană a două spații de joc presupune modificări în structura organizatorică, în distribuția resurselor umane și în planificarea repertoriului, aspecte care nu sunt încă reflectate în reglementările interne.

La nivelul actelor normative, dispozițiile legale aplicabile instituțiilor bugetare ridică la rândul lor dificultăți. Legislația specifică domeniului bugetar nu ține cont de particularitățile activității culturale, care operează după logici și ritmuri diferite față de domeniile administrative. Aplicarea uniformă a reglementărilor generale asupra teatrelor – în ceea ce privește achizițiile publice, angajările, mobilitatea personalului, programele de formare profesională sau organizarea evenimentelor – conduce la proceduri rigidizate și adesea incompatibile cu nevoile reale ale producției teatrale. De aceea, instituția se confruntă adesea cu constrângeri în planificarea repertoriului și limitări în desfășurarea activităților artistice, chiar în situațiile în care proiectele sunt bine conturate și resursele sunt disponibile.

În ansamblu, situația evidențiază necesitatea actualizării și adaptării reglementărilor interne, precum și necesitatea promovării unor ajustări legislative la nivel sectorial, astfel încât instituțiile de spectacole să poată funcționa într-un cadru normativ adecvat specificului activității artistice.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

Se impune un proces de modernizare și adaptare a cadrului intern de funcționare. În primul rând, este necesară elaborarea, dezbaterea și aprobarea unui nou Regulament de Organizare și Funcționare (ROF), a unei noi Organigrame și a unui nou Stat de funcțiuni, într-un termen de maximum un an calendaristic. Aceste documente trebuie să reflecte atât realitățile și nevoile actuale ale instituției, cât și proiectarea activității pe termen mediu, inclusiv funcționarea noului spațiu de creație, pentru care este necesară adoptarea unei structuri de personal cu un număr de posturi ce a fost deja asumat pentru mandatul 2021-2025, dar care încă nu a fost transpusă în realitate.

În paralel, este necesară o evaluare detaliată a funcțiilor și fișelor de post ale angajaților, urmată de re poziționarea acestora în raport cu noua structură organizatorică și cu statul de funcțiuni actualizat. Clarificarea atribuțiilor, eliminarea suprapunerilor, definirea responsabilităților și indicatorilor de performanță sunt esențiale pentru creșterea eficienței.

Un alt demers prioritar este elaborarea și negocierea unui nou contract colectiv de muncă, în conformitate cu prevederile Codului muncii și ale legislației privind dialogul social. Noul contract trebuie să răspundă unor nevoi precum organizarea programului artistic, condițiile specifice activității de creație și activitatea personalului tehnic și de producție.

În același timp, instituția trebuie să inițieze revizuirea standardelor de control managerial intern, astfel încât acestea să fie actualizate la nivelul cerințelor operaționale și legislative. Standardele de control trebuie transformate dintr-o obligație formală într-un instrument real de eficientizare, însoțit de proceduri clare, aplicabile și adaptate specificului instituției de spectacole.

În plan organizatoric, se va continua colaborarea cu consiliul administrativ și o consiliul artistic, potrivit atribuțiilor acestora stabilite de lege și de reglementările în vigoare.

Pentru realizarea tuturor acestor obiective, este esențial să fie asigurat un echilibru adecvat între sarcini, competențe și responsabilități. Fiecare poziție din instituție trebuie să dețină atribuții clar definite, competențele necesare pentru a le îndeplini și responsabilități asumate în mod explicit. În acest sens, formularea unor proceduri instituționale clare – care descriu pașii necesari în îndeplinirea sarcinilor, modul de exercitare a competențelor și cadrul de asumare a responsabilităților – reprezintă o condiție indispensabilă pentru funcționarea eficientă a teatrului.

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

În prezent, teatrul dispune de resurse umane care îi permit desfășurarea unei activități de spectacol de exploatare de dimensiuni mici și medii. Totuși, în ceea ce privește personalul artistic de specialitate, bazinul de recrutare este extrem de redus, întrucât nu există pe piața muncii suficiente cadre profesionale cu competențe în expresia germană. Această realitate limitează în mod semnificativ posibilitățile de completare a trupei și de dezvoltare a repertoriului. Trupa de actori are nevoie de a fi îmbogățită numeric, precum și din punctul de vedere al tipologiilor reprezentate în componența ansamblului.

Cele mai acute deficiențe în resurse umane se resimt în zona artistică și la nivelul secretariatului literar. În plan artistic, teatrul are nevoie de completarea trupei, precum și de un specialist în dicție, rostire scenică și impostafie. Pe termen scurt, aceste nevoi nu pot fi acoperite decât prin colaborări externe și recrutare internațională, întrucât piața locală nu oferă specialiști vorbitori de germană în număr suficient.

Pentru realizarea numeroaselor sarcini din caietul de obiective este necesară suplimentarea structurii de personal în domeniul activității de marketing și dezvoltare de proiecte culturale.

La realizarea spectacolelor, instituția depinde în mod constant de resurse externalizate, atât în activitatea artistică (regie, coregrafie, conducere muzicală, scenografie), cât și în cea tehnică. De asemenea, în funcție de complexitatea decorurilor, anumite elemente scenografice trebuie realizate în exterior, întrucât capacitatea atelierelor interne este limitată, fiind calibrată pe nivelul de producție specific anilor '80 și neadaptată cerințelor actuale ale spectacolelor contemporane, care presupun tehnici, materiale și tehnologii mai avansate.

În ceea ce privește secretariatul literar, instituția are nevoie atât de perfecționarea personalului existent în domenii precum impresariatul, colaborările internaționale, organizarea turneelor sau gestionarea proiectelor, cât și de recrutarea unor profesioniști calificați pentru activitățile de dramaturgie de producție și dezvoltare repertorială. Consolidarea acestui compartiment este esențială pentru funcționarea eficientă a instituției ca teatru de repertoriu și ca partener cultural în rețelele internaționale.

Odată cu darea în folosință a viitorului spațiu de creație din Strada Cuvin – sala Atelier – se va impune completarea echipei tehnice în sensul menționat mai sus, pentru a putea fi realizate activități de creație în același timp în mai multe spații (repetiții și/sau spectacole).

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

Activitatea artistică este influențată în mod semnificativ de limitările spațiului de joc actual, care nu corespunde cerințelor specifice teatrului contemporan. Producțiile de astăzi apelează frecvent la configurații neconvenționale ale scenei și la utilizarea flexibilă a spațiului, ceea ce presupune timpi tehnici suplimentari pentru montarea și demontarea decorurilor. Aceste provocări sunt amplificate de faptul că instituția nu dispune de o sală de repetiții cu dimensiuni similare scenei și nici de un spațiu de joc alternativ, folosind actuala scenă doar în proporție de 50%, în paralel cu Teatrul Maghiar de Stat „Csiky Gergely”.

Dificultățile sunt accentuate de caracterul atipic al sălii de spectacole, care a fost concepută inițial ca sală de bal (1872–1875) și a fost adaptată ulterior, prin intervenții succesive și imperfecte, pentru uz teatral. Printre limitările structurale se numără forma neobișnuită a sălii, înălțimea insuficientă a podului de ștângi, amplasarea scenei la etaj, disproporția dintre lungime și lățime, precum și absența spațiilor laterale ale scenei („curte” și „grădină”), esențiale fluxului de lucru al unei producții teatrale. Toate acestea determină timpi tehnici prelungiți, ceea ce reduce numărul efectiv de spectacole ce pot fi programate și afectează ritmul de lucru al teatrelor.

Deși sala de spectacole a fost renovată în 2008, investiția nu a vizat și „cutia scenei”, aceasta rămânând la nivelul din 1979. În ciuda demersurilor repetate ale instituției, nu au mai fost alocate fonduri pentru modernizarea spațiului tehnic, deși necesitățile actuale sunt semnificative.

La nivelul spațiilor destinate publicului, situația este afectată de lipsa unei reglementări clare privind utilizarea lor, având în vedere că acestea sunt comune Teatrelor German și Maghiar de Stat. Spațiile necesită modernizări urgente pentru a oferi spectatorilor o experiență contemporană, coerentă

și primitoare. Designul interior actual reflectă intervenții realizate în 1979. Se observă placaje deteriorate, infiltrații, pardoseli uzate și rețele electrice învechite sau montate impropriu ori la vedere.

Intervențiile necesare sunt îngreunate de faptul că autoritatea publică nu a clarificat regimul juridic de acces și folosință al spațiilor închiriate operatorului care exploatează bufetul de incintă. Astfel, deși este situat în interiorul teatrului, contractul de închiriere nu include instituțiile ca părți, ceea ce face imposibilă reconfigurarea sau modernizarea spațiilor aferente. În plus, accesul liber către bufet prin intrarea principală de pe strada Alba Iulia conduce la o circulație necontrolată în clădire, inclusiv în afara programului de spectacole, ceea ce ridică probleme de securitate și de gestionare a fluxurilor de persoane.

Spațiile administrative, situate în aripa superioară a clădirii, au devenit insuficiente, atât ca număr, cât și ca funcționalitate. Lipsa unor săli de repetiții adecvate și a unor spații de creație sau birouri corespunzătoare afectează activitatea personalului artistic și tehnic.

Zonele tehnice din culise sunt, de asemenea, supraaglomerate, depozitarea decorurilor, mobilierului și recuzitei fiind dificilă în absența unor reconfigurări majore și a unor investiții dedicate.

În acest context, dezvoltarea instituției depinde în mod esențial de operaționalizarea noului spațiu de joc din strada Cuvin, care trebuie să devină un spațiu permanent de creație. Fără acest spațiu suplimentar, capacitatea de producție și difuzare a spectacolelor rămâne sever limitată.

Împărțirea actualei scene cu Teatrul Maghiar de Stat – ca singură soluție de infrastructură de joc - generează dificultăți majore de programare, atât a spectacolelor, cât și a repetițiilor, iar recurgerea la închirieri de spații externe – soluție necesară în unele proiecte și în organizarea recentelor ediții ale Festivalului „Eurothalia” – reprezintă doar o ameliorare temporară, cu costuri logistice și financiare semnificative.

Pe lângă punerea în funcțiune a spațiului din strada Cuvin, este indispensabilă rezolvarea problemelor structurale ale sălii de spectacole și ale spațiilor administrative, inclusiv reparații, modernizarea spațiilor tehnice și reamenajarea integrală a spațiilor de public. Consolidarea instituției și dezvoltarea ei pe termen lung nu sunt posibile fără un program coerent de renovare, reconfigurare și dotare tehnică a spațiilor teatrale.

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

Opțiunea pe care o susținem este ca mecanismul delegării să fie utilizat astfel încât să asigure continuitatea procesului managerial, atât în perioadele în care managerul e absent din unitate, cât și în gestionarea anumitor domenii de activitate care intră în competențele persoanei către care se realizează delegarea. Totodată, delegarea poate viza și adoptarea unor decizii limitate în funcție de un prag valoric al resurselor financiare ce urmează a fi angajate.

În toate situațiile însă, managerul trebuie să exercite un control asupra deciziilor delegate și să rămână un participant activ la procesul decizional, pentru a evita implicarea sa în chestiuni de micro-management, dar fără a pierde coerența și direcția strategică a instituției.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

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

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

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

Analiza bugetelor pe perioada 2022–2024 relevă fluctuații importante, influențate în principal de alocările municipale, de modificările salariale din sectorul bugetar și de contextul specific anului 2023, când au fost derulate numeroase proiecte culturale în cadrul programului „Timișoara – Capitală Europeană a Culturii (CEC)”.

Bugetul instituției a crescut semnificativ în anul 2023, atingând cel mai ridicat nivel din perioada analizată. Această creștere a permis intensificarea activității artistice, a turneelor și proiectelor de vizibilitate. În 2024 se observă o reducere, bugetul revenind la un nivel apropiat de cel anterior anului 2023, cu o diminuare notabilă pentru destinația bunurilor și a serviciilor.

În 2024, scăderea semnificativă a fondurilor a atras după sine o reducere implicită a capacității de producție și a volumului de activitate artistică, afectând ritmul premierelor și al programelor dedicate publicului, precum și suspendarea a Festivalului European de Teatru „Eurothalia”.

Se observă și faptul că un loc important în economia veniturilor proprii îl constituie sumele atrase, ca urmare a participării teatrului la concursuri de finanțări pe proiecte, organizate de diverse instituții, ori ca urmare a parteneriatelor încheiate cu entități din țară și din străinătate.

În acest context, trebuie subliniat și faptul că din pricina limitărilor date de infrastructură (disfuncționalități ale sălii, capacitate redusă de programare, împărțirea spațiului cu Teatrul Maghiar de Stat), posibilitățile de creștere a veniturilor proprii sunt reduse.

Situația financiară analizată mai sus atrage după sine anumite riscuri, acestea constând în principal în aceea că orice fractură în procesul alocărilor bugetare, precum și orice reglementare survenită intempestiv prin care se interzice utilizarea fondurilor deja aprobate, afectează capacitatea de a semna contracte, de a organiza festivaluri și de a asigura continuitatea activității de spectacol. Acest risc s-a materializat deja în repetate rânduri.

Pe întreaga perioadă de aplicare a noului contract de management, este necesară asigurarea integrală, din subvenția acordată instituției, a fondurilor aferente cheltuielilor de personal prevăzute în statul de funcții al teatrului, inclusiv a drepturilor managerului. Această obligație derivă din principiul stabilității și continuității instituționale și constituie o condiție esențială pentru desfășurarea activităților specifice teatrului la standardele cerute de legislația în vigoare. De asemenea, orice modificare legislativă privind salarizarea personalului bugetar, apărută pe durata derulării viitorului proiect de management, ar urma să se aplice de drept întregului personal al instituției, fără a fi necesare proceduri suplimentare, iar implementarea acestor dispoziții va reveni instituției, potrivit prerogativelor legale. Asigurarea acestor drepturi bănești reprezintă o obligație legală și un element indispensabil menținerii stabilității resurselor umane și a funcționării optime a instituției.

Totodată, subliniem că toate propunerile, obiectivele, sarcinile și măsurile prevăzute în prezentul proiect de management — precum și cele incluse în documentele care au stat la baza elaborării sale sau care vor rezulta ca urmare a aprobării acestuia — se consideră asumate numai în măsura și în limita în care vor fi disponibile resursele bugetare necesare. Realizarea obiectivelor formulate depinde în mod direct de alocările financiare efective și de stabilitatea bugetară asigurată instituției, orice angajament managerial fiind condiționat de posibilitatea reală de finanțare a activităților prevăzute.

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

Cheltuielile de personal se mențin la un nivel ridicat și reprezintă anual o pondere de peste 50% din totalul bugetului. Creșterea acestor cheltuieli este determinată în principal de cadrul legislativ privind salarizarea personalului bugetar. Această realitate, conformă cu cadrul legal de funcționare a teatrului ca unitate bugetară, reduce flexibilitatea bugetară a managementului, care nu are la dispoziție instrumente manageriale pentru îndeplinirea unor politici salariale proprii ale teatrului, de exemplu pentru stimularea personalului cu performanțe deosebite.

Cheltuielile pentru bunuri și servicii au înregistrat o creștere substanțială în 2023, ajungând la cel mai mare nivel din perioada analizată. Această creștere reflectă costurile ridicate ale utilităților și întreținerii, cheltuielile pentru realizarea producțiilor teatrale, costurile suplimentare generate de organizarea festivalurilor, a turneeleor și proiectelor internaționale.

Reducerea bugetului în anul 2024 față de anul 2023 a avut drept consecință mai cu seamă reducerea cheltuielilor care se află în directă legătură cu proiectele culturale, de ex.: cheltuieli de producție de spectacole, suspendarea Festivalului European de Teatru „Eurothalia”, cheltuieli cu colaboratorii și altele asemenea.

Un neajuns al reglementărilor actuale care stabilesc regulile de funcționare a instituțiilor publice de cultură constă în aceea că, în cazul unor limitări bugetare, instituția își păstrează obligația de a asigura funcționarea de bază, respectiv de a securiza utilizarea bazei materiale, accesul la utilități ș.a., singurul domeniu de activitate din care urmând să se poată înregistra economii fiind acela al producțiilor culturale, ceea ce afectează realizarea a însuși obiectului de activitate al instituției.

În mod ideal, este necesară o stabilizare a calendarului alocărilor bugetare, astfel încât proiectele majore să poată fi negociate și contractate cu luni înainte, nu în regim de urgență. În acest context trebuie subliniat de asemenea și faptul că resursele pot fi utilizate mai eficient în cazul planificării repertoriale pe termen lung.

Concomitent cu aceasta, considerăm că creșterea veniturilor proprii este posibilă doar dacă se rezolvă problemele de infrastructură (viitoarea sală Atelier, din str. Cuvin / modernizarea sălii actuale). În ceea ce privește administrarea instituției, poate fi imaginată, în limita resurselor ce vor exista cu această destinație, digitalizarea unor procese administrative pentru a reduce costurile recurente.

2. analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

					<i>mii lei</i>	
<i>Nr. crt.</i>	<i>Programul/proiectul</i>		<i>Devizul estimat</i>	<i>Devizul realizat</i>	<i>Observații, comentarii, concluzii</i>	
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>		<i>(3)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5)</i>	
<i>Anul 2022</i>						
1.	Teme majore din repertoriul universal	- producția <i>Dumnezeul Kurt</i> - producția <i>Livada de vișini</i>	3.970	1.603	Diferența dintre devizul estimat și cel realizat indică o reducere considerabilă a volumului de activitate, respectiv imposibilitatea realizării întregului program din cauza constrângerilor bugetare. S-a optat în unele cazuri pentru adaptări ale conceptului artistic și ale resurselor tehnice. În unele cazuri, costurile reduse au fost posibile datorită specificului de „reluare”, încercându-se ca în acest fel să se mențină, totuși, în repertoriu unele titluri relevante pentru publicul de expresie germană.	
2.	Dramaturgia contemporană - forme de teatru tânăr	- producția <i>Oameni. De vânzare</i>				
3.	Promovarea culturii germane	- reluările <i>Leonce și Lena</i> , <i>Liniște aici sus!</i>				
4.	Teatrul pentru copii și tineret. Pedagogie teatrală.	- producția <i>Crăiasa Zăpezii</i> - refacerea <i>Cartea junglei</i>				
5.	Comedie și teatru muzical					
6.	Schimburi culturale	- " <i>Stage Identities</i> " - <i>Participare la festivalul „Off Europa Festival” de la Leipzig</i> - <i>producția spectacolului-concert "Pe treptele vântului"</i> - <i>Festivalul European de Teatru „Eurothalia"</i>				
7.	Perfecționare artistică	- <i>atelier-studiu</i>				
<i>Anul 2023</i>						

1.	Teme majore din repertoriul universal	- producția <i>Visul unei nopți de vară</i> - producția <i>Lysistrata 3.0</i> - producția <i>Dragonul</i>	5.208	3.359	Diferența dintre estimare și devizul realizat este mai scăzută decât în anul anterior, Astfel că a fost posibilă realizarea unui număr mai mare de proiecte, concomitent cu dezvoltarea unor parteneriate. Situația reflectă o reducere a costurilor, dar și adaptarea producțiilor la condițiile financiare ale anului. În cazul spectacolelor pentru copii, devizele mai reduse se explică prin caracterul de reluare al acestor montări, dar proiectele au fost menținute în repertoriu pentru a răspunde nevoilor publicului tânăr.
2.	Dramaturgia contemporană - forme de teatru tânăr	- susținerea spectacolelor: <i>Teatrul, Sidy Thal</i>			
3.	Promovarea culturii germane	- refacere: <i>Ținuturile joase</i>			
4.	Teatrul pentru copii și tineret. Pedagogie teatrală.	- producția <i>Tschick. De ce am furat mașina</i> - susținerea spectacolelor: <i>Crăiasa Zăpezii, Cartea junglei</i>			
5.	Comedie și teatru muzical	- susținerea spectacolului: <i>Lysistrata 3.0</i>			
6.	Schimburi culturale	- susținerea spectacolului: <i>Sidy Thal</i>			
7.	Perfecționare artistică	- <i>atelier-studiu</i>			
Anul 2024					
1.	Teme majore din repertoriul universal	- producția: <i>Fiul</i>	5.100	2.320	Devizul realizat este semnificativ sub estimare, indicând o reducere semnificativă. Producțiile respectivului an au fost realizate într-o formă adaptată resurselor disponibile. În cazul programului „Schimburi culturale”, reducerea unor cheltuieli a fost compensată de încheierea de parteneriate și asigurarea anumitor fonduri de către partenerii contractuali.
2.	Dramaturgia contemporană - forme de teatru tânăr	- producția: <i>Tectonica norilor</i>			
3.	Promovarea culturii germane				
4.	Teatrul pentru copii și tineret. Pedagogie teatrală.	- proiectul: <i>teatru școlar și de tineret (inclusiv Weekend-ul de teatru NiL)</i> - producția: <i>Poveste de Crăciun</i>			
5.	Comedie și teatru muzical	- producția: <i>Slugă la doi stăpâni</i>			
6.	Schimburi culturale	- susținerea spectacolelor: <i>Sidy Thal</i> și <i>destine dunărene</i>			

7.	Perfecționare artistică	- atelier-studiu			
----	-------------------------	------------------	--	--	--

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

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

Analiza evoluției veniturilor proprii realizate de instituție în perioada 2022–2024 relevă o dinamică strâns legată de volumul activității artistice și de capacitatea instituției de a oferi un repertoriu atractiv, adaptat atât publicului de expresie germană, cât și publicului general de teatru. Veniturile proprii reflectă, în principal, veniturile generate de spectacole, reprezentații, turnee și activități culturale specifice unui teatru public, iar variațiile lor sunt corelate direct cu numărul de activități programate.

În 2022, nivelul veniturilor proprii din activitatea de bază se cifra la 143.000 lei, în condițiile în care instituția a susținut un număr relativ redus de activități specifice și proiecte culturale, în parte din pricina pandemiei și din pricina situației precare a repertoriului de la acel moment.

Anul 2023 marchează o creștere a veniturilor proprii din activitatea de bază, acestea ajungând la 215.000 lei — cea mai mare valoare din perioada analizată. Această evoluție pozitivă este rezultatul unui efort de diversificare și intensificare a activității artistice, cu un număr considerabil mai mare de spectacole, proiecte culturale și activități educative. Creșterea numărului de beneficiari plători confirmă interesul sporit pentru producțiile teatrului, iar venitul mediu per spectator se menține constant, ceea ce arată că instituția a reușit să își consolideze poziția în comunitate, să atragă categorii noi de public și să valorifice oportunitățile culturale existente. Totodată, anul 2023 a beneficiat de vizibilitatea generată în contextul proiectelor asociate programului Timișoara – Capitală Europeană a Culturii, ceea ce a favorizat participarea publicului și a partenerilor.

În 2024 se observă o scădere moderată a veniturilor proprii din activitatea de bază, care ajung la 183.000 lei. Deși numărul de spectacole și de beneficiari plători rămâne ridicat, diminuarea veniturilor reflectă reducerea semnificativă a volumului de proiecte și activități specifice, cauzată de restrângerile bugetare din acel an. Instituția a continuat să atragă public, însă capacitatea de producție artistică a fost limitată, ceea ce a redus în mod automat potențialul de încasare. În ciuda acestui regres, veniturile medii raportate la numărul de spectatori și la numărul de reprezentații se mențin stabile, indicând o cerere constantă pentru spectacolele teatrului și o structură de prețuri adecvat calibrată, pe care o analizăm mai jos.

În concluzie, veniturile proprii ale instituției din activitatea de bază reflectă un potențial de creștere, însă atingerea acestui obiectiv depinde în mod direct de resursele financiare alocate producțiilor artistice, de modernizarea infrastructurii și de posibilitatea de a dezvolta un repertoriu diversificat și competitiv, capabil să atragă atât publicul tradițional, cât și noi categorii de beneficiari. Creșterea veniturilor proprii nu poate fi separată de creșterea investițiilor în proiecte, de extinderea spațiilor de joc și de consolidarea parteneriatelor culturale la nivel local, național și internațional.

În ceea ce privește categoriile de bilete, reducerile și facilitățile acordate, reglementările pentru accesul la spectacolele Teatrului German de Stat Timișoara configurează un sistem tarifar amplu, stratificat și adaptat unor categorii variate de beneficiari. Din deciziile manageriale adoptate în această materie rezultă o politică orientată spre incluziune, accesibilitate, fidelizarea publicului, sprijinirea mediului educațional, consolidarea relațiilor culturale și optimizarea vânzărilor prin mecanisme promoționale.

Sunt definite trei mari categorii de bilete: bilet întreg – preț standard, variabil în funcție de spectacol și stabilit lunar în programul de spectacole; bilet redus – tarif preferențial pentru anumite categorii de public; bilet profesional – tarif unic de 15 lei, destinat anumitor profesioniști și

colaboratori. La acest moment, prețul maximal pentru spectacolele prezentate în premieră este de 50 lei.

În anii 2024–2025 au fost introduse și prețuri promoționale temporare: campanii punctuale (ex: ianuarie 2025 – 15 lei toate biletele până la o anumită dată); campanii *early booking* – 15 lei pentru biletele achiziționate până la data de 24 a lunii precedente spectacolului; măsură extinsă ulterior până la finalul stagiunii. Aceste măsuri atestă Existența unei strategii clare de stimulare a vânzării anticipate și de creștere a gradului de ocupare.

În ceea ce privește facilitățile acordate pe categorii de beneficiari, conform legii, copiii cu handicap și însoțitorii lor, precum și adulții cu handicap grav/accentuat beneficiază de acces gratuit, în vreme ce adulții cu handicap mediu și ușor au dreptul și li se acordă bilete cu preț redus. Acest segment beneficiază de cea mai mare protecție socială, decizia managerială reflectând conformitatea cu legislația în vigoare.

Pensionarii cu vechime de minimum 10 ani în cultură beneficiază de acces gratuit, pentru ei și pentru soț/soție, conform prevederilor legale în vigoare, iar celelalte categorii de pensionari au acces la bilete cu preț redus. Se remarcă o consistentă valorizare a publicului senior.

Regimul de acces al elevilor și studenților a fost ajustat în timp, prin modificări succesive: studenții etnici români din afara granițelor țării, bursieri ai statului român, beneficiază de acces gratuit. Ceilalți studenți, precum și elevii și deținătorii cardului Euro<26 au acces la bilete cu preț redus. Această categorie reprezintă o componentă strategică importantă, corelată cu inițiativele de pedagogie teatrală.

Profesioniști din instituții partenere (Opera, Teatrul Național, Teatrul Maghiar etc.) primesc bilete profesionale, stimulând circulația artistică și colaborarea între instituții. Multiple parteneriate oferă un număr limitat de bilete pe lună, contribuind la efortul de conectare a teatrului cu mediul cultural, academic și educațional local. Partenerii includ: Institutul Francez, librării și universități. Aceste parteneriate reprezintă un reflex al angajamentului instituției în rețeaua culturală a orașului.

Grupurile de minimum 12 persoane beneficiază de prețuri preferențiale. Această structură tarifară este importantă pentru atragerea școlilor și a organizațiilor.

Biletele gratuite și profesionale nu pot depăși 30% din capacitatea sălii, iar reducerile se acordă doar în limita locurilor disponibile. Aceste limite denotă preocuparea pentru echilibrul financiar.

Introducerea programelor promoționale în 2024–2025 reprezintă o direcție modernă, constând în stabilirea unui preț unic promoțional pentru o perioadă limitată, în crearea unui sistem *early booking* cu preț redus, precum și în edictarea unor reguli clare pentru necumularea reducerilor. Structura tarifară este una complexă, dar coerentă, integrând legislația și strategia instituției. Facilitățile sunt numeroase, dar bine limitate, evitând riscul de a depăși capacitatea instituției.

Introducerea parteneriatelor cu universități este o evoluție majoră, cu impact pozitiv asupra publicului tânăr. Programele promoționale recente arată o flexibilizare necesară în raport cu piața culturală. Ponderea mare a facilităților sociale indică un puternic angajament public.

Reglementările sunt actualizate periodic, ceea ce reflectă o bună adaptare la modificările legislative și realitățile instituționale.

În perspectiva următorilor ani, creșterea gradului de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției este posibilă doar în măsura în care vor crește capacitatea de producție și posibilitățile de valorificare a repertoriului. O condiție esențială este extinderea spațiilor de joc prin operaționalizarea viitoarei săli Atelier din str. Cuvin, care va permite prezentarea unui număr mai mare de spectacole, diversificarea tipurilor de producții și programarea acestora într-un ritm mai flexibil. Doar odată cu creșterea volumului de activități și cu multiplicarea oportunităților de interacțiune cu publicul va deveni realistă majorarea veniturilor proprii, fără a afecta caracterul public al instituției și fără a limita accesul spectatorilor la cultură.

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

Evoluția veniturilor proprii realizate din alte activități reflectă capacitatea instituției de a genera resurse financiare suplimentare în afara activității artistice propriu-zise, prin valorificarea potențialului său logistic, instituțional și de parteneriat. Categoria include venituri din activități conexe, proiecte culturale cu finanțare externă, colaborări, servicii ocazionale, închirieri, prestații

punctuale sau alte servicii non-artistice pe care teatrul, ca instituție publică, le poate desfășura în mod legal.

În 2022, nivelul veniturilor din alte activități este de 242 mii lei. Această valoare indică o activitate complementară moderată, însă constantă, generată în principal prin participarea la proiecte finanțate, colaborări culturale și evenimente ocazionale. În această etapă, capacitatea instituției de a dezvolta activități suplimentare este limitată, în principal, de constrângerile bugetare generale și de numărul redus de proiecte în perioada post-pandemică.

Anul 2023 marchează o creștere spectaculoasă, veniturile din alte activități ajungând la 837 mii lei, o creștere de peste trei ori față de anul anterior. Această evoluție este în strânsă legătură cu participarea teatrului la proiecte cu finanțare națională ori externă, dar și cu contextul cultural special al orașului, în care Timișoara a beneficiat de vizibilitate și resurse suplimentare ca urmare a programului „Capitală Europeană a Culturii”. Se observă că această categorie de venituri este direct influențată de accesarea de fonduri nerambursabile, indicatorul corespunzător crescând în aceeași perioadă de la 140.071 lei (2022) la 688.000 lei (2023). Astfel, 2023 se distinge ca anul cu cea mai mare performanță în atragerea de resurse financiare externe și în derularea unor activități conexe care au generat venituri proprii substanțiale pentru instituție.

În 2024, veniturile provenite din alte activități se mențin la un nivel foarte ridicat — 826 mii lei — chiar dacă numărul total de proiecte culturale și acțiuni derulate scade. Această menținere a unui nivel înalt al veniturilor sugerează că instituția a continuat să fructifice rezultatele proiectelor inițiate în anii anteriori, a gestionat eficient parteneriatele deja stabilite și a reușit să mențină accesarea de finanțări într-un ritm adecvat.

Analiza comparativă arată că veniturile din alte activități au o dinamică mult mai volatilă decât veniturile din activitatea de bază. Aceste venituri sunt profund influențate de disponibilitatea fondurilor nerambursabile, de capacitatea instituției de a genera sau de a se implica în proiecte culturale naționale sau externe, precum și de contextul cultural și oportunitățile specifice fiecărui an.

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

Nu au existat în ultimii trei ani parteneriate cu alte autorități publice locale. Au existat alocări de fonduri din partea unor astfel de autorități, precum și din partea unor autorități centrale, fonduri nerambursabile incluse în categoriile de venituri de mai sus.

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

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Datele aferente perioadei 2022–2024 arată o creștere constantă a ponderii cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor instituției. Dacă în 2022 aceste cheltuieli reprezentau 63,66% din total, în 2023 ponderea crește la 64,10%, iar în 2024 ajunge la 67,60%. Această evoluție reflectă atât tendințele generale din sectorul public, cât și particularitățile unui teatru de repertoriu, unde activitatea artistică se bazează în mod fundamental pe resursa umană.

Creșterea ponderii cheltuielilor de personal poate fi explicată prin mai mulți factori: majorările salariale aplicate la nivelul sistemului bugetar, suplimentarea necesară a personalului în anumite compartimente. Totodată, dinamica reflectă și natura activității teatrale, unde componenta umană – artistică, tehnică și administrativă – reprezintă nucleul procesului de producție și susținere a spectacolelor.

Această creștere procentuală atrage însă după sine și o presiune crescândă asupra bugetului instituției. O pondere tot mai ridicată a cheltuielilor de personal limitează capacitatea teatrului de a finanța producții noi, turnee, investiții tehnice sau proiecte artistice complexe. În absența unei creșteri proporționale a finanțării totale, această tendință poate afecta flexibilitatea managerială și capacitatea instituției de a răspunde oportunităților culturale.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Cheltuielile de capital – reprezentând investiții în infrastructură, dotări tehnice și echipamente – prezintă o variație semnificativă în perioada analizată. În 2022, acestea reprezintă 9,91% din totalul cheltuielilor, ceea ce indică un an în care teatrul a beneficiat de un nivel mai ridicat de investiții. În 2023, ponderea scade la 2,94%, sugerând o reducere a fondurilor destinate dezvoltării infrastructurale, iar în 2024 revine la 6,34%, fără însă a atinge nivelul din 2022.

Această fluctuație arată că investițiile în infrastructură au depins de resursele bugetare disponibile, dar și de prioritățile anuale stabilite la nivelul autorității finanțatoare. Scăderea severă din 2023 indică un an în care bugetul a fost orientat în principal spre acoperirea cheltuielilor curente. Reluarea parțială a investițiilor în 2024 este un semnal pozitiv. În contextul specific al Teatrului German de Stat Timișoara, cheltuielile de capital au o importanță esențială. Instituția funcționează într-un spațiu istoric cu limitări tehnice remarcabile, utilizează o scenă împărțită cu o altă instituție și se confruntă cu multiple deficiențe legate de spațiile tehnice, de repetiții și de public. Toate acestea reclamă investiții consistente pentru modernizare și reconfigurare.

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

Cheltuielile cu salariile au fost acoperite din subvenție în proporție de 100%, în acord cu principiul potrivit căruia angajații participă la realizarea programului minimal, care se asigură în totalitate din subvenție.

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

Cheltuielile realizate de instituție în cadrul raporturilor contractuale distincte de contractele individuale de muncă – în special contracte de drepturi de autor, drepturi conexe, contracte civile – reprezintă o componentă esențială a activității artistice, întrucât reflectă colaborarea teatrului cu artiști invitați, regizori, scenografi, traducători, coregriști, compozitori, precum și plata drepturilor pentru utilizarea textelor sau a creațiilor artistice protejate.

În 2022, cheltuielile pentru aceste categorii au reprezentat 8,42% din totalul cheltuielilor. Acest nivel este specific unui an în care activitatea artistică este prezentă, însă în limitele restricțiilor bugetare generale. Producțiile realizate au necesitat colaborări externe, dar ponderea relativ moderată indică faptul că o parte însemnată a repertoriului s-a bazat pe resurse interne ale instituției.

Anul 2023 marchează o creștere semnificativă a acestor cheltuieli, ajungând la o pondere de 10,26% din total. Această evoluție este în concordanță cu intensificarea activității artistice și culturale, reflectată în numărul mai mare de spectacole, proiecte și activități derulate în acel an. 2023 a fost anul cu cea mai ridicată capacitate de producție și cu cel mai mare număr de colaborări externe din ultimii ani, în contextul vizibilității conferite de programul „Timișoara — Capitală Europeană a Culturii”. Participarea la festivaluri, producțiile cu regizori invitați și implicarea în proiecte internaționale au determinat creșterea necesarului de contracte de drepturi autor, drepturi conexe și contracte civile. Ponderea crescută indică o strategie artistică mai deschisă spre colaborări externe, cu efect direct asupra calității artistice și diversității repertoriului.

În 2024, cheltuielile scad la 7,52% din total, revenind astfel sub nivelul ponderii din 2022. Această scădere este direct legată de diminuarea numărului de proiecte și a producțiilor noi. Constrângerile bugetare din anul 2024 au redus capacitatea instituției de a apela la artiști colaboratori și de a monta spectacole care necesită colaborări externe extinse. Totodată, scăderea reflectă și reducerea proiectelor finanțate, ceea ce a limitat resursele disponibile pentru contractele specifice actului de creație. Ponderea redusă indică un an în care instituția s-a axat mai mult pe exploatarea repertoriului existent și pe utilizarea resurselor interne.

Privită în ansamblu, dinamica ponderilor atestă faptul că aceste cheltuieli sunt strâns dependente de volumul și complexitatea activității artistice. Când instituția produce mai multe spectacole noi și derulează mai multe proiecte, crește necesitatea contractelor de drepturi de autor și conexe, a convențiilor civile și a colaborărilor cu artiști invitați. Când bugetul este restrâns, iar producțiile se reduc, ponderea acestor cheltuieli scade.

Acest comportament este tipic pentru instituțiile de spectacole: cheltuielile pentru colaboratori externi sunt cele mai flexibile și sunt ajustate în funcție de resursele financiare disponibile și de direcțiile repertoriale ale fiecărui an. Din perspectiva managementului, aceste date evidențiază necesitatea unei finanțări predictibile pentru producțiile noi, întrucât lipsa resurselor afectează direct capacitatea teatrului de a colabora cu artiști relevanți și de a genera produse culturale competitive.

4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

a) din subvenție;

b) din venituri proprii.

lei

	2022	2023	2024
Cheltuieli pe beneficiar, din care:	1.081	73	915
– din subvenție	1.040	68	849
– din venituri proprii	41	5	66

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

1. viziune;

Teatrul German de Stat Timișoara își propune să se consolideze ca instituție de referință în peisajul teatral românesc, afirmându-se ca un teatru de prim rang, recunoscut pentru cultivarea și afirmarea consecventă a teatrului de artă, urmărind să devină totodată principala instituție teatrală de expresie germană din regiune.

2. misiune;

Misiunea instituției este aceea de a realiza și prezenta spectacole, alături de programe și proiecte culturale diverse, în limba germană, realizate la un standard înalt de calitate, contribuind activ la dialogul intercultural pe plan național și european.

3. obiective (generale și specifice);

Obiective generale:

a. Elaborarea unei oferte culturale variate și de înaltă calitate, orientată spre îmbunătățirea calității vieții comunităților deservite de teatru.

b. Realizarea de spectacole în colaborare cu creatori de prestigiu din țară și din străinătate.

c. Promovarea limbii și culturii germane, inclusiv a patrimoniului cultural german din România.

Obiective specifice:

a. Producerea de spectacole care abordează teme relevante pentru grupurile-țintă și consolidarea rolului teatrului ca platformă de întâlnire și dialog între diverse culturi.

b. Dezvoltarea infrastructurii instituției prin operaționalizarea noului spațiu de joc – viitoarea sală Atelier din str. Cuvin – și prin achiziția de echipamente scenotehnice necesare.

c. Promovarea producțiilor teatrale timișorene pe plan local, regional, național și internațional.

d. Consolidarea trupei și dezvoltarea resursei umane prin programe de formare profesională, creșterea numărului de posturi și actualizarea organigramei și a statului de funcții în conformitate cu legislația și nevoile instituției.

e. Dezvoltarea publicului prin programe de pedagogie teatrală și proiecte dedicate tinerilor.

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Strategia culturală pentru perioada de management urmărește consolidarea Teatrului German de Stat Timișoara ca instituție de referință în peisajul teatral românesc și european, prin diversificarea

repertoriului, promovarea dialogului intercultural și susținerea excelenței artistice. Având statutul de unic producător profesionist de spectacole în limba germană din vestul României, teatrul își asumă un rol cultural și identitar esențial, dar și responsabilitatea de a oferi o ofertă repertorială modernă, accesibilă și relevantă.

Se vor urmări diversificarea și dezvoltarea repertoriului, sens în care TGST își propune să își extindă și îmbogățească oferta culturală, răspunzând atât tradiției proprii, cât și evoluției noilor categorii de public. Astfel, repertoriul va include cu consecvență texte contemporane din literatura dramatică germană, dar și română și internațională, cu accent pe dramaturgia tânără. În cazul textelor de expresie germană, teatrul va valorifica accesul privilegiat la literatura dramatică actuală, contribuind la conectarea publicului local cu tendințele actuale ale teatrului european. În cazul dramaturgiei românești, reprezentarea în limba germană va continua să funcționeze ca o punte între cele două spații culturale.

Se va urmări dezvoltarea constantă a ofertei de spectacole pentru copii și adolescenți, atât prin producții noi, cât și prin programe de pedagogie teatrală. Acestea vor facilita formarea unei noi generații de spectatori și vor consolida legătura cu instituțiile de învățământ.

Teatrul își propune să atragă regizori, scenografi, coregrafi, compozitori și alți artiști colaboratori care nu au mai lucrat în Timișoara, îmbogățind estetica și dinamica repertorială. Colaborările internaționale, în special cele din spațiul de expresie germană, sunt menite să stimuleze creativitatea trupei și să aducă în fața publicului noi perspective estetice.

Realizarea de colaborări cu teatre din Germania, Austria, Elveția și din alte țări ar fi de natură să permită transferul de know-how artistic, creșterea vizibilității producțiilor teatrului și consolidarea identității europene a TGST.

În planul promovării și al difuzării produselor culturale, se intenționează modernizarea promovării pe plan local, prin reconfigurarea identității vizuale de pe fațada Palatului Culturii și modernizarea vitrinelor de afișaj, prin amplasarea de panouri, totemuri și displayuri digitale în zone strategice. Pe plan regional și național va fi avută în vedere consolidarea prezenței teatrului în orașe din Banat și Transilvania, în centre universitare cu interes pentru cultura germană, dar și în București, unde există un public numeros vorbitor de germană și potențial de dezvoltare a unei micro-stagiuni permanente. Se va urmări intensificarea turneeleor și a colaborărilor cu festivaluri naționale, precum și organizarea de microstagiuni la Timișoara pentru promovarea teatrului în rândul criticilor și curatorilor.

Pe plan internațional TGST își poate asuma rolul de ambasador cultural al României, Mai cu seamă în spațiul de expresie germană. Direcțiile strategice includ inițierea și dezvoltarea de parteneriate cu teatre din Germania, Austria, Elveția, Luxemburg, Precum și eventual din orașele înfrățite cu Timișoara. Alte posibile paliere de colaborări internaționale pot să constituie și participările la festivaluri internaționale, realizarea de turnee în capitale europene și schimburi de actori ori realizarea de coproducții, și – deloc în ultimul rând – intensificarea relațiilor cu rețele culturale și festivaluri din străinătate.

În scopul promovării excelenței, pentru a rămâne competitiv în peisajul teatral contemporan, TGST își propune să colaboreze cu artiști și regizori de prestigiu din străinătate, să aducă la Timișoara texte noi, forme inovatoare de artele spectacolului și să stimuleze laboratorul de creație prin experiment și cercetare artistică în noua sală Atelier din str. Cuvin. Odată cu inaugurarea noii săli se va putea oferi publicului acces la forme noi de artă contemporană prin proiecte interdisciplinare.

Strategia culturală include o componentă solidă de formare profesională: organizarea de ateliere de actorie, mișcare scenică, vorbire scenică și impostafie vocală, acestea din urmă cu specialiști din spațiul de expresie germană. De asemenea, se are în vedere pregătirea tinerilor actori prin distribuirea în roluri de întindere și colaborarea cu regizori capabili să stimuleze evoluția artistică a acestora. Pot fi de asemenea luate în considerare, în funcție de resursele disponibile, stagii de practică în teatre din spațiul de expresie pentru specialiștii din domeniul marketingului, al secretariatului literar și al pedagogiei teatrale.

5. strategia și planul de marketing;

Strategia de marketing a TGST urmărește creșterea vizibilității, atragerea de noi categorii de public și fidelizarea spectatorilor existenți, prin modernizarea mijloacelor de promovare și crearea unei comunicări active cu comunitatea.

Obiectivele strategiei de marketing constau în: creșterea vizibilității instituției la nivel local, regional și național; modernizarea comunicării și adaptarea acesteia la noile practici digitale; fidelizarea publicului actual și dezvoltarea publicului tânăr; promovarea identității culturale germane printr-o imagine coerentă și actuală; atragerea de parteneri instituționali, educaționali și comerciali.

Pentru atingerea suspension atelor obiective se propun o serie de măsuri de marketing local. Astfel, regândirea identității vizuale în spațiul urban va presupune realizarea unei noi interfețe vizuale pentru accesul publicului în Palatul Culturii. De asemenea se vor urmări realizarea de noi vitrine de afișaj, panouri, totemuri, displayuri digitale moderne, precum și promovarea prin afișaj outdoor în zone de interes.

Se va pune accent pe dezvoltarea comunicării digitale, prin menținerea în bună stare de funcționare a site-ului nou și a opțiunilor de cumpărare online a билетelor. Se vor avea în vedere transmiterea unui newsletter lunar cu program și noutăți, creșterea vizibilității pe rețelele sociale și realizarea de parteneriate cu platforme culturale și aplicații mobile de evenimente.

Pentru consolidarea prezenței media sunt de analizat posibilitățile de extindere a parteneriatelor cu presa locală și națională, producerea de conținut video (teasers, interviuri, materiale de making-of), precum și facilitarea accesului criticilor de teatru și creatorilor de conținut cultural la producțiile teatrului.

Pe plan regional și național, strategia urmărește promovarea repertoriului în orașele cu tradiție germană din Banat și Transilvania, realizarea de oferte prin pachete de spectacole tematice pentru licee și universități, extinderea turneelor naționale și consolidarea prezenței regulate a TGST la București.

Dimensiunea internațională a marketingului se va axa pe promovarea colaborărilor cu teatre din Germania, Austria, Elveția, utilizarea rețelelor culturale europene, colaborarea cu entități din alte foste sau viitoare capitale europene ale culturii, reluarea și extinderea vizibilității Festivalului European de Teatru „Eurothalia” pe plan european. De asemenea trebuie exploatat potențialul unor parteneriate cu institute culturale din străinătate. Pentru aceasta, vor continua editarea site-ului și producerea materialelor de promovare în format trilingv – în limbile germană, română și engleză.

Pentru dezvoltarea publicului și fidelizarea spectatorilor TGST își propune să continue implementarea unor programe de pedagogie teatrală dedicate elevilor și studenților, să realizeze discuții după spectacole, tururi ghidate, repetiții cu public, dar și să ofere variante de abonamente flexibile și să conceapă evenimente dedicate copiilor sau familiilor.

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

1. Mari teme ale teatrului universal

Programul reunește producții cu grad ridicat de vizibilitate artistică, oferind publicului ocazia de a întâlni marile teme și repere ale dramaturgiei universale. Aceste spectacole funcționează ca vitrină a capacității ansamblului artistic și constituie un cadru privilegiat de colaborare cu regizori și creatori de renume din țară și din străinătate.

2. Promovarea culturii și dramaturgiei de expresie germană

Programul vizează valorificarea și difuzarea patrimoniului dramatic de expresie germană – clasic și contemporan –, consolidând identitatea culturală specifică a Teatrului German de Stat Timișoara și rolul său de promotor al dialogului intercultural în România.

3. Teatru pentru copii și tineret. Educație și pedagogie teatrală

Programul include producții dedicate copiilor și adolescenților, precum și proiecte de pedagogie teatrală. Scopul său este familiarizarea generațiilor tinere cu arta teatrală, dezvoltarea sensibilității culturale și facilitarea accesului acestora la spectacole în limba germană, contribuind la formarea publicului viitor.

4. Dramaturgie contemporană și forme de teatru emergent

Programul urmărește atragerea publicului tânăr și explorarea direcțiilor inovatoare din teatrul contemporan. El promovează texte noi și formule performative actuale, asumând totodată rolul de

teatru social prin abordarea critică a temelor de interes major pentru societatea contemporană, filtrate prin exigențe estetice ridicate.

5. Divertisment cult, comedie și teatru muzical

Programul este orientat spre spectacole cu accent pe latura ludică, muzicală și de divertisment, oferind publicului experiențe accesibile, dinamice și integrate estetic. El contribuie la diversificarea repertoriului și la creșterea gradului de adresabilitate a teatrului.

6. Schimburi culturale și cooperare internațională

Programul reunește colaborări cu instituții și artiști din străinătate, în special din spațiul de limbă germană, incluzând turnee, coproducții și proiecte comune. Aceste inițiative sprijină vizibilitatea internațională a teatrului și se integrează în strategiile culturale europene, inclusiv în continuitatea proiectului „Timișoara – Capitală Europeană a Culturii”.

7. Formare, dezvoltare și perfecționare artistică

Programul urmărește dezvoltarea profesională a personalului artistic și tehnic, prin workshopuri, stagii de formare, schimburi de experiență și colaborări interdisciplinare. Aceste activități contribuie direct la creșterea calității producțiilor teatrale și la consolidarea competențelor artistice pe termen lung.

7. proiectele din cadrul programelor;

1. Proiecte în cadrul programului „Mari teme ale teatrului universal”:

- proiectul „Clasic”: Regizori de prestigiu vor fi invitați pentru a monta texte din dramaturgia clasică universală, cu potențial de a fi invitate la festivaluri naționale și internaționale. Realizarea unor spectacole clasice rămâne esențială pentru valoarea repertoriului instituției și pentru îndeplinirea misiunii sale culturale.

- proiectul „Contemporan”: Proiectul își propune revelarea unora dintre temele fundamentale abordate de dramaturgia secolului XX din diverse culturi, în montări relevante pentru spectatorul de azi.

2. Proiecte în cadrul programului „Promovarea culturii și dramaturgiei de expresie germană”

- proiectul „Canonul german clasic”: Proiectul urmărește aducerea în prim-plan a marilor texte ale dramaturgiei clasice germane – de la Lessing, Goethe și Schiller până la alți autori fondatori ai canonului teatral german. Montarea acestor opere contribuie la afirmarea identității Teatrului German de Stat Timișoara ca instituție reprezentativă pentru cultura germană din România și la consolidarea rolului său de punte între patrimoniul cultural german și publicul contemporan. Producțiile propuse vor evidenția relevanța actuală a acestor texte și potențialul lor de a genera dialog intercultural și discuții asupra valorilor universale.

- proiectul „Dramaturgia germană actuală”: Proiectul vizează explorarea și promovarea dramaturgiei germane contemporane, incluzând atât texte ale autorilor consacrați ai spațiului de limbă germană, cât și lucrări ale unor voci dramatice emergente. Scopul este conectarea publicului la noile direcții estetice, tematice și stilistice ale teatrului german actual, prin producții care problematizează realitățile prezentului. Acest demers contribuie la actualizarea repertoriului teatrului și la menținerea unei relații dinamice cu tendințele europene în artele spectacolului.

3. Proiecte în cadrul programului „Teatru pentru copii și tineret. Educație și pedagogie teatrală”

- proiectul „Scena celor mici”: Proiectul este dedicat creării de spectacole adresate copiilor preșcolari și școlari, bazate pe basme, povești sau texte dramatice adaptate vârstei lor. Printr-un limbaj scenic accesibil, ludic și vizual, producțiile urmăresc dezvoltarea imaginației, facilitarea primei întâlniri cu teatrul și familiarizarea celor mici cu limba germană într-un mod natural și atractiv. Proiectul contribuie la formarea publicului viitor și la consolidarea rolului educativ al instituției.

- proiectul „Perspective tinere”: Adresat publicului adolescent, proiectul abordează teme și preocupări relevante pentru tineri, precum identitatea, prietenia, presiunea socială, relația cu tehnologia sau provocările maturizării. Producțiile sunt concepute într-un limbaj scenic contemporan și într-o estetică adaptată sensibilității acestei categorii de vârstă. Scopul este de a crea un dialog real între scenă și publicul tânăr, precum și de a atrage adolescenții către universul teatral ca spațiu de reflecție, expresie și apartenență.

- proiectul „Atelierul de teatru și educație”: Proiectul include ateliere, cursuri, discuții post-spectacol, programe educaționale și activități de formare în domeniul teatrului, desfășurate împreună cu elevi, profesori și publicul larg. Scopul constă în dezvoltarea competențelor artistice și a gândirii critice, facilitarea înțelegerii limbajului scenic și aprofundarea relației dintre tineri și teatru. Activitățile consolidează dimensiunea cultural-educativă a instituției și contribuie la formarea unui public fidel, informat și implicat.

4. Proiecte în cadrul programului „Dramaturgie contemporană și forme de teatru emergent”

- proiectul „Voci contemporane”: Proiectul urmărește montarea unor texte dramatice recente, semnate de autori contemporani din spațiul german, român și internațional. Accentul este pus pe teme actuale – identitate, crize sociale, relații, tehnologie, migrație – care reflectă preocupările lumii de astăzi. Montările au rolul de a stimula dialogul social, de a aduce în atenția publicului problematici urgente și de a conecta teatrul la discursul cultural contemporan european.

- proiectul „Laborator scenic”: Proiectul explorează direcții noi ale limbajului teatral: teatru imersiv, performance, teatru multimedia, dramaturgii vizuale și hibride. Acesta încurajează experimentul, căutarea estetică și colaborările interdisciplinare, cu artiști care lucrează la granița dintre teatru, arte vizuale, muzică, film și tehnologie. „Laborator scenic” oferă spațiu pentru risc artistic și inovație, contribuind la diversificarea formelor de expresie ale instituției.

5. Proiecte în cadrul programului „Divertisment cult, comedie și teatru muzical”

- proiectul „Comedia”: Proiectul este dedicat montării unor comedii clasice și contemporane, cultivate într-o estetică rafinată și accesibilă publicului larg. Prin ritm alert, umor inteligent și situații scenice savuroase, aceste producții urmăresc să contribuie la diversificarea repertoriului și la atragerea unui segment de public care apreciază divertismentul de calitate.

- proiectul „Armonii scenice”: Proiectul urmărește realizarea unor spectacole în care muzica, mișcarea și imaginea scenică joacă un rol esențial: musicaluri, spectacole-concert, producții cu structură hibridă sau adaptări ale repertoriului german și internațional cu componentă muzicală. Aceste montări creează o experiență scenică spectaculoasă, contribuind la atractivitatea repertoriului și la lărgirea bazei de public.

6. Proiecte în cadrul programului „Schimburi culturale și cooperare internațională”

- proiectul „Coproducții fără frontiere”: Proiectul este dedicat realizării de coproducții cu teatre și instituții culturale din străinătate, în special din spațiul de limbă germană. Aceste colaborări permit împărtășirea resurselor artistice, scenotehnice și conceptuale, dezvoltând proiecte comune care îmbogățesc repertoriul și oferă trupei oportunitatea de a lucra în contexte teatrale diverse.

- proiectul „Întâlniri”: Proiectul reunește toate formele de mobilitate artistică — turnee, schimburi de spectacole, participări la festivaluri naționale și internaționale, rezidențe artistice și colaborări punctuale cu instituții culturale externe. Scopul este creșterea vizibilității teatrului, diversificarea publicului și prezența TGST în rețelele culturale europene.

7. Proiecte în cadrul programului „Formare, dezvoltare și perfecționare artistică”

- proiectul „Ateliere de creație și practici scenice”: Proiectul include organizarea de workshopuri specializate în domenii precum actorie, mișcare scenică, vorbire și impostafie vocală, teatru fizic, management artistic sau scenotehnică. Scopul este dezvoltarea competențelor profesionale ale artiștilor și tehnicienilor, prin întâlniri directe cu formatori și specialiști din țară și din străinătate.

- proiectul „Academia TGST”: Proiectul reunește programe de formare de tip rezidență, stagii de practică în alte teatre, mentorat artistic, schimburi profesionale și perfecționare pentru personalul artistic și tehnic. Aceste inițiative oferă acces la noi metodologii de lucru, la modele de bune practici și la experiențe profesionale relevante pentru evoluția instituției pe termen lung.

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

În anul 2028, Teatrul German de Stat Timișoara va aniversa 75 de ani de existență – un moment de referință în istoria instituției și în evoluția culturală a comunității germane și a orașului Timișoara. Această aniversare reprezintă nu doar celebrarea unei tradiții artistice solide, născute în 1953, ci și reafirmarea rolului unic pe care teatrul îl joacă în peisajul teatral românesc: acela de promotor al

culturii și limbii germane, de spațiu al dialogului intercultural și de laborator al creației contemporane. Jubileul de 75 de ani va oferi ocazia unei serii de evenimente speciale – premiere, expoziții, întâlniri cu publicul, colaborări internaționale – menite să onoreze memoria instituției, să valorifice patrimoniul său artistic și să proiecteze în viitor viziunea unui teatru modern, deschis și relevant pentru publicul secolului XXI.

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

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

mii lei

<i>Nr. crt.</i>	<i>Categorii</i>	<i>feb.-dec. 2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>	<i>ian.-feb. 2029</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	TOTAL VENITURI,	20.656	29.541	35.153	1.562
	din care				
	1.a. Venituri proprii	564	738	959	43
	din care				
	1.a.1. Venituri din activitatea de bază	217	284	369	16
	1.a.2. Surse atrase	197	257	335	15
	1.a.3. Alte venituri proprii	150	197	256	11
	1.b. Subvenții/alocații	20.093	28.803	34.194	1.520
	1.c. Alte venituri	0	0	0	0
2	TOTAL CHELTUIELI,	20.656	29.541	35.153	1.562
	din care				
	2.a. Cheltuieli de personal,	14.621	19.140	24.882	1.106
	din care				
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	14.199	18.587	24.164	1.074
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	422	552	718	32
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii,	4.963	8.997	8.447	375
	din care				
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	2.503	5.776	4.259	189
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	1.192	1.560	2.028	90
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	238	312	406	18
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	268	351	456	20
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	763	998	1.298	58
	2.c. Cheltuieli de capital	1.073	1.404	1.825	81

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu;

36.000

2.2. în afara sediului.

10.000

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program ³⁾ (lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Anul 2026 (februarie-decembrie)					
1	Mari teme ale teatrului universal	Programul reunește producții cu grad ridicat de vizibilitate artistică, oferind publicului ocazia de a întâlni marile teme și repere ale dramaturgiei universale. Aceste spectacole funcționează ca vitrină a capacității ansamblului artistic și constituie un cadru privilegiat de colaborare cu regizori și creatori de renume din țară și din străinătate.	2	„Clasic” „Contemporan”	350.000
2	Promovarea culturii și dramaturgiei de expresie germană	Programul vizează valorificarea și difuzarea patrimoniului dramatic de expresie germană – clasic și contemporan –, consolidând identitatea culturală specifică a Teatrului German de Stat Timișoara și rolul său de promotor al dialogului intercultural în România.	2	„Canonul german clasic” „Dramaturgia germană actuală”	250.000
3	Teatru pentru copii și tineret. Educație și pedagogie teatrală	Programul include producții dedicate copiilor și adolescenților, precum și proiecte de pedagogie teatrală. Scopul său este familiarizarea generațiilor tinere cu arta teatrală, dezvoltarea sensibilității culturale și facilitarea accesului acestora la spectacole în	3	„Scena celor mici” „Perspective tinere” „Atelierul de teatru și educație”	500.000

		limba germană, contribuind la formarea publicului viitor.			
4	Dramaturgie contemporană și forme de teatru emergent	Programul urmărește atragerea publicului tânăr și explorarea direcțiilor inovatoare din teatrul contemporan. El promovează texte noi și formule performative actuale, asumând totodată rolul de teatru social prin abordarea critică a temelor de interes major pentru societatea contemporană, filtrate prin exigențe estetice ridicate.	2	„Voci contemporane” „Laborator scenic”	400.000
5	Divertisment cult, comedie și teatru muzical	Programul este orientat spre spectacole cu accent pe latura ludică, muzicală și de divertisment, oferind publicului experiențe accesibile, dinamice și integrate estetic. El contribuie la diversificarea repertoriului și la creșterea gradului de adresabilitate a teatrului.	1	„Armonii scenice”	500.000
6	Schimburi culturale și cooperare internațională	Programul reunește colaborări cu instituții și artiști din străinătate, în special din spațiul de limbă germană, incluzând turnee, coproducții și proiecte comune. Aceste inițiative sprijină vizibilitatea internațională a teatrului și se integrează în strategiile culturale europene, inclusiv în continuitatea proiectului „Timișoara – Capitală Europeană a Culturii”.	2	„Coproducții fără frontiere” „Întâlniri”	300.000
7	Formare, dezvoltare și perfecționare artistică	Programul urmărește dezvoltarea profesională a personalului artistic și tehnic, prin	2	„Ateliere de creație și practici scenice”	500.000

		workshopuri, stagii de formare, schimburi de experiență și colaborări interdisciplinare. Aceste activități contribuie direct la creșterea calității producțiilor teatrale și la consolidarea competențelor artistice pe termen lung.		„Academia TGST”	
Anul 2027					
1	Mari teme ale teatrului universal	Programul reunește producții cu grad ridicat de vizibilitate artistică, oferind publicului ocazia de a întâlni marile teme și repere ale dramaturgiei universale. Aceste spectacole funcționează ca vitrină a capacității ansamblului artistic și constituie un cadru privilegiat de colaborare cu regizori și creatori de renume din țară și din străinătate.	2	„Clasic” „Contemporan”	450.000
2	Promovarea culturii și dramaturgiei de expresie germană	Programul vizează valorificarea și difuzarea patrimoniului dramatic de expresie germană – clasic și contemporan –, consolidând identitatea culturală specifică a Teatrului German de Stat Timișoara și rolul său de promotor al dialogului intercultural în România.	1	„Dramaturgia germană actuală”	200.000
3	Teatru pentru copii și tineret. Educație și pedagogie teatrală	Programul include producții dedicate copiilor și adolescenților, precum și proiecte de pedagogie teatrală. Scopul său este familiarizarea generațiilor tinere cu arta teatrală, dezvoltarea sensibilității culturale și facilitarea accesului acestora la spectacole în limba germană,	2	„Scena celor mici” „Atelierul de teatru și educație”	450.000

		contribuind la formarea publicului viitor.			
4	Dramaturgie contemporană și forme de teatru emergent	Programul urmărește atragerea publicului tânăr și explorarea direcțiilor inovatoare din teatrul contemporan. El promovează texte noi și formule performative actuale, asumând totodată rolul de teatru social prin abordarea critică a temelor de interes major pentru societatea contemporană, filtrate prin exigențe estetice ridicate.	1	„Voci contemporane”	200.000
5	Divertisment cult, comedie și teatru muzical	Programul este orientat spre spectacole cu accent pe latura ludică, muzicală și de divertisment, oferind publicului experiențe accesibile, dinamice și integrate estetic. El contribuie la diversificarea repertoriului și la creșterea gradului de adresabilitate a teatrului.	2	„Armonii scenice” „Comedia”	500.000
6	Schimburi culturale și cooperare internațională	Programul reunește colaborări cu instituții și artiști din străinătate, în special din spațiul de limbă germană, incluzând turnee, coproducții și proiecte comune. Aceste inițiative sprijină vizibilitatea internațională a teatrului și se integrează în strategiile culturale europene, inclusiv în continuitatea proiectului „Timișoara – Capitală Europeană a Culturii”.	2	„Coproducții fără frontiere” „Întâlniri”	2.000.000
7	Formare, dezvoltare și perfecționare artistică	Programul urmărește dezvoltarea profesională a personalului artistic și tehnic, prin workshopuri, stagii de	2	„Ateliere de creație și practici scenice”	550.000

		formare, schimburi de experiență și colaborări interdisciplinare. Aceste activități contribuie direct la creșterea calității producțiilor teatrale și la consolidarea competențelor artistice pe termen lung.		„Academia TGST”	
Anul 2028					
1	Mari teme ale teatrului universal	Programul reunește producții cu grad ridicat de vizibilitate artistică, oferind publicului ocazia de a întâlni marile teme și repere ale dramaturgiei universale. Aceste spectacole funcționează ca vitrină a capacității ansamblului artistic și constituie un cadru privilegiat de colaborare cu regizori și creatori de renume din țară și din străinătate.	1	„Clasic”	350.000
2	Promovarea culturii și dramaturgiei de expresie germană	Programul vizează valorificarea și difuzarea patrimoniului dramatic de expresie germană – clasic și contemporan –, consolidând identitatea culturală specifică a Teatrului German de Stat Timișoara și rolul său de promotor al dialogului intercultural în România.	1	„Canonul german clasic”	250.000
3	Teatru pentru copii și tineret. Educație și pedagogie teatrală	Programul include producții dedicate copiilor și adolescenților, precum și proiecte de pedagogie teatrală. Scopul său este familiarizarea generațiilor tinere cu arta teatrală, dezvoltarea sensibilității culturale și facilitarea accesului acestora la spectacole în limba germană, contribuind la formarea publicului viitor.	2	„Perspective tinere” „Atelierul de teatru și educație”	550.000

4	Dramaturgie contemporană și forme de teatru emergent	Programul urmărește atragerea publicului tânăr și explorarea direcțiilor inovatoare din teatrul contemporan. El promovează texte noi și formule performative actuale, asumând totodată rolul de teatru social prin abordarea critică a temelor de interes major pentru societatea contemporană, filtrate prin exigențe estetice ridicate.	2	„Voci contemporane” „Laborator scenic”	300.000
5	Divertisment cult, comedie și teatru muzical	Programul este orientat spre spectacole cu accent pe latura ludică, muzicală și de divertisment, oferind publicului experiențe accesibile, dinamice și integrate estetic. El contribuie la diversificarea repertoriului și la creșterea gradului de adresabilitate a teatrului.	1	„Comedia”	300.000
6	Schimburi culturale și cooperare internațională	Programul reunește colaborări cu instituții și artiști din străinătate, în special din spațiul de limbă germană, incluzând turnee, coproducții și proiecte comune. Aceste inițiative sprijină vizibilitatea internațională a teatrului și se integrează în strategiile culturale europene, inclusiv în continuitatea proiectului „Timișoara – Capitală Europeană a Culturii”.	2	„Întâlniri”	450.000
7	Formare, dezvoltare și perfecționare artistică	Programul urmărește dezvoltarea profesională a personalului artistic și tehnic, prin workshopuri, stagii de formare, schimburi de experiență și colaborări	2	„Ateliere de creație și practici scenice” „Academia TGST”	300.000

		interdisciplinare. Aceste activități contribuie direct la creșterea calității producțiilor teatrale și la consolidarea competențelor artistice pe termen lung.			
Anul 2029 (ianuarie-februarie)					
1	Dramaturgie contemporană și forme de teatru emergent	Programul urmărește atragerea publicului tânăr și explorarea direcțiilor inovatoare din teatrul contemporan. El promovează texte noi și formule performative actuale, asumând totodată rolul de teatru social prin abordarea critică a temelor de interes major pentru societatea contemporană, filtrate prin exigențe estetice ridicate.	1	„Voci contemporane”	125.000
2	Divertisment cult, comedie și teatru muzical	Programul este orientat spre spectacole cu accent pe latura ludică, muzicală și de divertisment, oferind publicului experiențe accesibile, dinamice și integrate estetic. El contribuie la diversificarea repertoriului și la creșterea gradului de adresabilitate a teatrului.	1	„Comedia”	125.000

Notă

*3) Bugetul alocat pentru programul minimal.