

ȘTIINȚE SOCIO-UMANISTICE ȘI CULTUROLOGIE SOCIO-HUMANISTIC SCIENCES AND CULTUROLOGY

MANAGEMENTUL TEATRELOR DE OPERĂ DIN SPAȚIUL ROMÂNESC

THE MANAGEMENT OF OPERA THEATERS IN THE ROMANIAN SPACE

LILIANA CIOBANU⁶⁵,

doctorandă,

Academia de Muzică, Teatru și Arte Plastice

<https://orcid.org/0000-0002-9178-9822>

CZU 792.54:005(498)

DOI <https://doi.org/10.55383/iadc2024.24>

Explorarea managementului teatrelor de operă din spațiul românesc într-un context mai amplu subliniază contribuția esențială a acestor instituții la îmbogățirea peisajului cultural regional. Analiza modului în care teatrele lirice gestionează resursele, promovează producțiile și interacționează cu societatea pentru a asigura o funcționare eficientă și sustenabilă oferă o înțelegere mai profundă a activităților și a impactului lor în cadrul comunității. Examinarea și compararea practicilor instituțiilor de operă din România și Republica Moldova conduc la identificarea principalelor direcții de management adaptate la specificul contextului local. Scopul investigației este de a contribui la dezvoltarea și consolidarea mediului cultural-operistic, evidențiind importanța unui sprijin constant din partea comunității pentru asigurarea viabilității acestor instituții culturale naționale.

Cuvinte-cheie: *teatru de operă, managementul teatrului liric, producții de operă, cultură operatică, management cultural, management artistic*

Exploring the management of opera theaters within the Romanian space, in a broader context, underscores the essential contribution of these institutions to enriching the regional cultural landscape. Analyzing how opera houses manage resources, promote productions, and interact with society to ensure efficient and sustainable operations provides a deeper understanding of their activities and impact within the community. Examining and comparing the practices of opera institutions in Romania and the Republic of Moldova leads to identifying key management directions tailored to the specific local context. The purpose of the investigation is to contribute to the development and consolidation of the opera cultural environment, highlighting the importance of continuous community support to ensure the viability of these national cultural institutions.

Keywords: *opera theater, opera theater management, opera productions, operatic culture, cultural management, artistic management*

Introducere

Teatrele de operă românești reprezintă elemente centrale în dezvoltarea și promovarea patrimoniului cultural național, având un impact semnificativ asupra culturii și modelării societății. Instituțiile lirice conservă și promovează arta operistică, protejând și susținând creațiile clasice și contemporane. Pe de altă parte, ele sunt centre de excelență artistică și culturală care

⁶⁵ E-mail: ichtusgdi@gmail.com

educă publicul și contribuie la coeziunea comunității.

Cercetarea propusă analizează și evidențiază caracteristicile fundamentale ale managementului teatrelor lirice din spațiul românesc, cu accent pe eficiența operațională și culturală. Vom investiga structura și funcționarea acestor teatre, inclusiv aspectele financiare și direcțiile de management, folosind rapoartele de activitate ale instituțiilor lirice naționale. Obiectivul nostru este să evidențiem rolul și impactul teatrelor de operă în contextul cultural și social al regiunii, identificând strategii pentru îmbunătățirea managementului specific și consolidarea contribuției genului liric la viața culturală a societății.

Aspecte esențialele managementului cultural

Gândirea managerială modernă subliniază importanța managementului în progresul societății contemporane. Potrivit lui Peter F. Drucker, managementul este fundamental pentru existența instituțiilor. Această perspectivă subliniază necesitatea unui management eficient și orientat către succes pentru funcționarea și performanța adecvată. Managementul se concentrează pe factorul uman, iar calitatea conducerii și abilitățile manageriale sunt decisive în orientarea organizației către succes sau eșec [1 p.3].

În contextul managementului cultural, cercetătorul Alexandru Boureanu subliniază capacitatea practicilor culturale de a depăși limitele economice și financiare. Instituțiile culturale și artistice participă la educația și dezvoltarea socio-culturală, generând simboluri și valoricare modelează gândirea și sensibilitatea. Managerilor culturali le revine sarcina de a înțelege corect dimensiunile valorice ale instituțiilor pe care le conduc [2 pp.72-73]. Potrivit Aurei Corbeanu, evaluator al managementului cultural, dezvoltarea proiectelor culturale în condiții financiare limitate necesită abilitatea de a găsi soluții eficiente, având în vedere reperele valorice. Managerul cultural trebuie să evite producerea simplă a bunurilor culturale de consum și să se concentreze pe valoarea produsului cultural, element cheie al modelării sociale [3 pp. 5-6].

În viziunea lui Doru Zaharia, specialist în managementul artelor spectacolului, managementul cultural implică identificarea și implementarea soluțiilor organizatorice adecvate pentru o activitate culturală eficace [4 p.20]. Managerul cultural trebuie să fie bine pregătit și competent, având o gamă complexă de trăsături esențiale, incluzând calități fizice, mentale, morale și educaționale, precum și o vastă experiență practică [4 p. 8].

Complexitatea managementului operistic

Managementul teatrelor de operă implică abordări specifice adaptate la contextul cultural și artistic, dat fiind caracterul său distinct. Sectorul liric nu dispune de o secțiune managerială standardizată, ceea ce necesită implementarea de metode personalizate pentru gestionarea

eficientă a acestui domeniu de nișă. Pe lângă administrarea resurselor, coordonarea personalului și atragerea atenției publicului, cea mai mare provocare o reprezintă gestionarea costurilor ridicate ale producțiilor, care implică investiții semnificative în mijloace materiale și umane. **Tabelul 1** ilustrează principalele caracteristici ale managerilor din diferite sectoare, evidențiind complexitatea managementului în teatrul liric.

Tabelul 1. Analiza practicilor manageriale în context general, cultural și operistic

Caracteristici	Manager profil general	Manager cultural	Manager teatru liric
Formare academică	Diplomă de licență în diverse domenii (economie, management, științe sociale etc.)	Diplomă în management cultural, arte, istoria artei sau domeniul relevante	Diplomă în muzică, artele spectacolului și/sau management artistic/cultural specific
Competențe principale	Abilități generale de management și leadership, gestionarea resurselor umane și financiare	Cunoștințe profunde în domeniul cultural, istoria artei, marketing cultural, relații publice	Experiență în sectorul operistic și al muzicii clasice, producție și managementul spectacolelor lirice
Responsabilități	Gestionarea generală a unei organizații sau afaceri, luarea deciziilor strategice, monitorizarea performanțelor financiare	Dezvoltarea activităților culturale, atragerea finanțării și sponsorizărilor, organizarea de evenimente culturale	Coordonarea producțiilor de operă, gestionarea artistică și administrativă a instituției, selecția și managementul artiștilor
Experiențe specifice	Diverse domenii, adaptabil la diferite industrii și sectoare economice	Cultură, arte și industria culturală, rețea vastă culturală interconectată	Muzică clasică, operă, arta spectacolului, gestionarea specifică a producțiilor lirice
Context de lucru	Variat, de la companii private la organizații nonprofit sau guvernamentale	Instituții culturale, centre artistice, organizații nonprofit, industria culturală	Teatre lirice, companii de operă, instituții culturale specializate în sectorul operistic

Sursa: tabel elaborat de autor

Succesul instituțiilor lirice depinde în mod direct de abilitatea managerului de a acționa într-un mediu artistic și economic complex, luând decizii inteligente care să promoveze atât excelența artistică, cât și stabilitatea financiară. Un manager competent comunică eficient cu toate departamentele și rezolvă prompt problemele care pot apărea în timpul producțiilor. Într-o competiție culturală tot mai acerbă, un manager dinamic implementează multiple strategii inovatoare pentru a-și spori vizibilitatea instituției. O viziune artistică solidă, împreună cu o gândire strategică și o abordare pragmatică, pot aduce contribuții semnificative la promovarea artei operatice în societate și la asigurarea unui succes durabil al entităților lirice. Profilul ideal al

unui manager de teatru liric include o educație solidă, experiență practică în domeniul operatic, cunoștințe profunde în muzică, teatru și cultură, competențe în management cultural și administrarea proiectelor, alături de adaptabilitate și capacitatea de a gestiona crizele.

Spectacolele lirice din spațiul românesc nu sunt doar evenimente artistice remarcabile, ci și mijloace importante de promovare și transmitere a moștenirii culturale naționale. Ele influențează și reflectă valorile societății românești, având un impact semnificativ asupra conștiinței sociale și a imaginii culturale externe.

Într-un context artistic complex, producția și *gestionarea spectacolelor lirice* necesită abordări specifice și o coordonare detaliată pentru a asigura succesul și impactul dorit asupra publicului. Prin urmare, un ghid practic destinat managerilor de teatru liric ar fi benefic și util, oferind un set de orientări necesare pentru planificarea, organizarea și realizarea spectacolelor. Astfel, propunem elaborarea unui *Ghid de planificare și coordonare pentru managerii de teatru liric în gestionarea spectacolelor* în cadrul tezei noastre *Dimensiunea axiologică a teatrului de operă românesc în contextul culturii contemporane*. Acest ghid este conceput să maximizeze impactul artistic și să simplifice întregul proces de realizare a spectacolului, oferind un cadru flexibil adaptat diversității și specificităților fiecărei producții. Este important să subliniem că gestionarea spectacolului liric nu se rezumă doar la aspecte organizaționale, ci implică și elemente creative și colaborative, susținute de o profundă pasiune pentru artă.

Structura și funcționarea teatrelor lirice în spațiul românesc

„Axele fundamentale ale managementului unui teatru nu se schimbă de la o țară la alta sau de la o metropolă la un oraș mic de provincie”, afirmă cercetătorii Lluís Bonet și Héctor Schargorodsky [5pp. 219]. Teatrele lirice din spațiul românesc prezintă structuri variate, adaptate la specificul fiecărei instituții, fiind încadrate în câteva categorii principale:

Operele naționale din România se subordonează Ministerului Culturii și sunt conduse de un director general [6 Cap. IV, Art.18(1)] care înființează un consiliu administrativ– „organism cu rol deliberativ” [6 Cap. IV, Art.19 (1)] și un consiliu artistic– „organism cu rol consultativ” [6 Cap. IV, Art.19(2)]. Consiliile participă la luarea deciziilor strategice și la asigurarea transparenței în procesele decizionale ale instituțiilor. În **tabelul 2** sunt enumerate Teatrele Naționale de Operă și Balet din România, alături de TNOB *Maria Bieșu* din Republica Moldova. În afara operelor naționale, funcționează și **teatre lirice municipale**, care au o dimensiune mai redusă în ceea ce privește structura lor. Printre astfel de instituții se numără: Opera Brașov – în subordinea Consiliului Local al Municipiului Brașov; Opera Română Craiova – subordonată Consiliului Local și Primăriei Municipiului Craiova; Teatrul Național de Operă și Operetă *Nae Leonard* Galați – în subordinea Consiliului Județean Galați; Opera Comică pentru Copii

București– subordonată Primăriei Municipiului București prin Direcția Generală de Programe Culturale.

Teatrul Național de Operă și Balet *Maria Bieșu* din Republica Moldova este condus de un director care „are în subordinea sa un director artistic și un director economic și activează în baza Regulamentului interior de funcționare și conform statelor de funcțiuni, aprobate prin ordinul Ministerului Culturii” [7 Cap.VII, Art.19 p. 40]. Consiliul artistic se aprobă „la propunerea directorului instituției” și reprezintă „organul consultativ al direcției artistice a instituției, abilitat să ia decizii în problemele de creație și cele manageriale”. [7 Cap. IX, Art. 25-26 p.40].

Tabelul 2. Instituțiile naționale de operă și balet din spațiul românesc

Instituție lirică	An înființare	Capacitate locuri	Nr. angajați	Manager/ Director
Opera Națională București	1921	952	548	Daniel Jînga
Opera Națională Română Cluj-Napoca	1919	928	268	Florin Estefan
Opera Națională Română Iași	1956	740	260	Andrei Fermeșanu
Opera Națională Română Timișoara	1946	686	258	Cristian Rudic
Teatrul Național de Operă și Balet „Oleg Danovski” Constanța	1957	431	140	Daniela Vlădescu
Opera Maghiară Cluj-Napoca	1948	1000	244	Szép Gyula
Teatrul Național de Operă și Balet „Maria Bieșu” Chișinău	1957	1200	485	Nicolae Dohotaru

Sursa: tabel elaborat de autor

Importanța subvențiilor guvernamentale în finanțarea teatrelor lirice

Subvențiile guvernamentale reprezintă o componentă vitală pentru finanțarea teatrelor lirice naționale, asigurând resursele necesare pentru producția spectacolelor. Deși subordonate Ministerului Culturii, ele beneficiază de o autonomie financiară și pot genera venituri proprii.

În **tabelul 3** se prezintă o analiză detaliată a veniturilor operelor naționale din arealul românesc pentru anul 2022, subliniind modul în care aceste instituții au fost subvenționate și sprijinite financiar. Veniturile instituțiilor lirice din România provin în principal din finanțările bugetului de stat, cu subvenții reprezentând între 91.7% și 98% din totalul veniturilor. În schimb, Teatrul Național de Operă și Balet *Maria Bieșu* din Republica Moldova își sprijină veniturile în principal pe prestarea serviciilor (spectacole) și contractele de leasing, subvențiile acordate de Ministerul Culturii constituind o pondere de 55%. Datele provin din *Rapoartele de activitate pentru anul 2022*⁶⁶ incluzând teatrele de operă naționale din România și Republica Moldova:

⁶⁶Notă: Rapoartele de activitate pentru anul 2023 ale teatrelor de operă naționale nu au fost publicate până la data de 17 aprilie 2024, motiv pentru care au fost utilizate rapoartele de activitate pentru anul 2022.

Opera Națională București (ONB) [8]; Opera Națională Română Cluj-Napoca (ONRC) [9], Opera Națională Română Iași (ONRI) [10], Opera Națională Română Timișoara (ONRT) [11], Teatrul Național de Operă și Balet „Oleg Danovski” Constanța (TNOB)C [12], Opera Maghiară Cluj-Napoca (OMC) [13], Teatrul Național de Operă și Balet „Maria Bieșu” Chișinău (TNOB)M [14].

Aceste informații sunt prezentate în contextul analizei veniturilor și subvențiilor teatrelor de operă, oferind o perspectivă detaliată asupra sprijinului financiar acordat instituțiilor lirice.

Tabelul 3 . Veniturile operelor naționale din spațiul românesc pentru anul 2022

Venituri	ONB	ONRC	ONRI	ONRT	TNOB(C)	OMC	TNOB(M)
Total RON	96.127.000	48.018.000	40.645.000	39.409.000	20.792.000	36.892.000	
Total MDL							64.012.120
Proprii RON	7.960.000	2.156.000	2.925.000	1.312.000	693.000	563.000	
Proprii MDL							28.871.771
Proprii (%)	8.28%	4.49%	7.2%	3.33%	3.33%	1.53%	45.09%
Subvenții RON	88.101.000	45.862.000	37.720.000	38.097.000	20.099.000	36.209.000	
Subvenții MDL							35.010.349
Subvenții (%)	91.72%	95.51%	92.8%	96.67%	96.67%	98.47%	54.91%

Sursa: tabel elaborat de autor, pe baza situației economico-financiare ale operelor naționale pe anul 2022.

Managementul instituțiilor lirice: direcții actuale și recomandări

Teatrele de operă din spațiul românesc implică o activitate managerială complexă, cuprinzând mai multe direcții pentru gestionarea eficientă a resurselor și promovarea activității culturale în rândul publicului larg. Aceste direcții reflectă modul în care instituțiile lirice naționale își organizează și administrează activitățile:

- *Managementul financiar și bugetar:* prevede administrarea eficientă a resurselor financiare, elaborarea și implementarea bugetelor, gestionarea costurilor de producție și identificarea surselor de finanțare suplimentare.
- *Managementul artistic și programarea spectacolelor:* se ocupă de selecția repertoriului, planificarea și coordonarea spectacolelor, precum și de colaborarea cu artiștii pentru asigurarea calității artistice a producțiilor.
- *Relațiile publice și implicarea comunității:* dezvoltă legături strânse în comunitatea locală, vizează sprijinul și angajamentul publicului prin organizarea de evenimente culturale, programe educaționale și inițiative de responsabilitate socială.

- *Dezvoltarea durabilă și gestionarea resurselor*: adoptă practici durabile și gestionează eficient resursele disponibile într-un mediu cultural în schimbare constantă.
- *Gestionarea resurselor umane*: recrutează, formează și motivează personalul artistic și administrativ pentru asigurarea performanței și angajamentului organizațional.
- *Dezvoltarea tehnologică și digitalizarea*: implementează tehnologii moderne pentru optimizarea proceselor interne, comunicarea eficientă și îmbunătățirea experienței publicului.
- *Colaborarea internațională*: promovează schimburile culturale și cooperarea cu alte instituții de operă la nivel internațional.
- *Promovarea culturală externă*: gestionează participarea la turnee și festivaluri internaționale pentru a promova scena lirică românească în afara țării.

Direcțiile de management menționate evidențiază demersurile instituțiilor lirice naționale de adaptare și modernizare într-un mediu cultural dinamic. Pentru a consolida eforturile și a amplifica impactul în industria culturală contemporană, un *Ghid pentru îmbunătățirea strategiilor de management în teatrele lirice* ar putea oferi un sprijin important. Vom elabora un astfel de ghid încadrul tezei de doctorat, iar printre aspectele principale, se regăsesc:

- *Extinderea strategiilor de marketing digital*: colaborarea cu influenceri culturali și adoptarea tehnologiilor emergente pentru a captiva și implica publicul online în producțiile operei.
- *Explorarea și utilizarea tehnologiilor digitale*: furnizarea de experiențe interactive în timp real în cadrul spectacolelor live, cu scopul de a îmbogăți și diversifica experiența publicului.
- *Implementarea de programe educaționale interactive online*: extinderea educației și a incluziunii sociale într-un format digital, prin furnizarea de resurse online și organizarea de evenimente virtuale pentru a conecta publicul și a îmbogăți înțelegerea operei.
- *Monitorizarea avansată a performanțelor*: utilizarea soluțiilor tehnologice pentru monitorizarea și evaluarea performanțelor în timp real, optimizând procesele de management.
- *Dezvoltarea și consolidarea parteneriatelor*: încheierea de parteneriate durabile cu industria privată și organizațiile non-profit pentru susținerea financiară a instituțiilor lirice.

În contextul provocărilor contemporane, fiecare recomandare poate fi aliniată cu una dintre

direcțiile de management menționate anterior, completându-le prin adoptarea soluțiilor moderne și adaptarea la exigențele și tendințele contemporane din industria operistică.

Concluzii

Teatrele de operă naționale reprezintă piloni importanți ai vieții culturale locale, contribuind la susținerea patrimoniului artistic românesc într-un cadru contemporan. Importanța spectacolelor lirice în cadrul culturii românești este fundamentală, iar managerii de operă joacă un rol vital în organizarea și gestionarea lor.

Managementul instituțiilor lirice se distinge prin complexitatea sa unică, necesitând strategii adaptate și personalizate, specifice artei operistice. *Tabelul 1 Analiza practicilor manageriale în context general, cultural și operistic* furnizează o analiză detaliată a practicilor manageriale în context general, cultural și operistic, evidențiind particularitățile managementului teatrelor lirice în comparație cu alte sectoare.

Un management adecvat asigură succesul artistic și financiar al instituției, implicând un manager eficient care administrează responsabil resursele financiare, programează strategic producțiile, selectează repertoriul și promovează inteligent spectacolele lirice.

În acest context, se impune necesitatea elaborării unui *Ghid de planificare și coordonare pentru managerii de teatru liric în gestionarea spectacolelor*, având scopul de a îmbunătăți gestionarea spectacolelor și de a contribui la succesul instituțiilor din acest sector cultural.

Structura și funcționarea teatrelor de operă naționale reflectă o diversitate organizatorică adaptată regiunii, specificului și dimensiunii fiecărei instituții, evidențiind necesitatea unei abordări personalizate în conducere. *Tabelul 2 Instituțiile naționale de operă și balet din spațiul românesc* ilustrează diversitatea și particularitățile scenelor lirice din spațiul românesc.

Analiza veniturilor instituțiilor lirice arată o dependență critică de subvențiile guvernamentale pentru susținerea activității culturale. Subvențiile reprezintă o parte semnificativă din veniturile acestor instituții, fiind esențiale pentru asigurarea producției de spectacole de înaltă calitate și pentru menținerea standardelor artistice.

Tabelul 3 Veniturile operelor naționale din spațiul românesc pentru anul 2022 furnizează informații esențiale despre finanțarea și sprijinul acordat instituțiilor lirice. Această analiză detaliată a veniturilor oferă o imagine clară a resurselor financiare disponibile și a importanței subvențiilor în susținerea activității culturale în domeniul operistic, evidențiind dependența majoră a teatrelor de operă de subvențiile guvernamentale.

În lumina eforturilor actuale de adaptare și modernizare, direcțiile de management ale teatrelor de operă românești reflectă angajamentul de a-și organiza și gestiona eficient

activitățile, contribuind astfel la dezvoltarea durabilă și promovarea culturală. Un *Ghid pentru îmbunătățirea strategiilor de management în teatrele lirice* ar putea oferi un sprijin important, contribuind la adaptarea instituțiilor la cerințele și tendințele actuale din industria operistică.

În concluzie, managementul teatrelor de operă reprezintă un domeniu complex și vital pentru dezvoltarea culturală națională. Prin urmare, este esențial ca instituțiile lirice să beneficieze de sprijinul comunității pentru a-și asigura viabilitatea în cadrul peisajului cultural românesc.

Referințe bibliografice

1. DRUCKER, P.F. *Management*. Revised Edition. New-York: Harper Business, 2008. ISBN: 978-0-06-125266-2.
2. BOUREANU, A. *Avataruri ale scenei românești contemporane: managementul teatrului independent versus teatrul bugetat* [online]: tz. de abilitare. Craiova, 2014 [accesat 22 ian. 2024]. Disponibil: https://www.uat.ro/fileadmin/user_upload/pdf/Teze_de_doctorat/8.Teza_abilitare_Alex_BOUREANU.pdf
3. CORBEANU, A. *Managementul proiectului cultural: noțiuni și instrumente*. București: Centrul pentru formare, educație permanentă și management în domeniul culturii, 2005. ISBN 973-85873-7-9.
4. ZAHARIA, D. *Management în artele spectacolului: suport curs* [online]. Iași: [S. n., s. a.] [accesat 19 ian. 2024]. Disponibil: <https://www.arteiasi.ro/wp-content/uploads/2019/06/Doru-Zaharia-MANAGEMENT-%C3%8EN-ARTELE-SPECTACOLULUI-Suport-de-Curs.pdf>
5. BONET, L., SCHARGORODSKY, H. *Managementul teatrelor: Modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol*. București: Editura Pro Universitaria, 2017. ISBN 978-606-26-0842-2, 231p.
6. Guvernul României. Privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic. Capitolul 4. Conducerea instituțiilor de spectacole sau concerte: Ordonanță nr. 21 din 31 ian. 2007. In: *Monitorul oficial* [online]. 2007, nr. 82. [accesat 15 apr. 2024]. Disponibil: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/242588>
7. Republica Moldova. Guvernul. Hotărâre despre unele măsuri de implementare a Legii cu privire la teatre, circuri și organizații concertistice, nr. HG1242/2003, art. 19 din 15.10.2003. Capitolul 7. Conducerea teatrelor, circurilor și organizațiilor concertistice. In: *Monitorul oficial al RM* [online]. 2004, nr. 218–220, art. 1293 [accesat 15 apr. 2024]. Disponibil: <https://monitorul.gov.md/ro/monitorul/view/pdf/1165#page=40>
8. Raport de activitate al managerului Operei Naționale București, domnul Daniel-Nicolae Jinga pentru perioada 17.08.2022–31.12.2022. In: *cultura.ro*: [site]. [accesat 17 apr. 2024]. Disponibil: <http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/ONB-Raport%20de%20activitate%20Daniel%20Jinga%202022.pdf>
9. Opera Națională Română. Cluj-Napoca: Raport de activitate 2022. In: *operacluj.ro*: [site]. [accesat 17 apr. 2024]. Disponibil: <https://images.operacluj.ro/2023/04/Raportul-de-Activitate-al-ONRC-2022.pdf>
10. Opera Națională Română. Iași: Bugete de venituri și cheltuieli pe anul 2022. In: *operaias.ro*: [site]. [accesat 17 apr. 2024]. Disponibil: <https://www.operaiasi.ro/wp-content/uploads/2023/02/BVC-FINAL-AN-2022.pdf>
11. Opera Națională Română. Timișoara: Raport de activitate pe perioada 01.01.2022 – 31.12.2022. In: *cultura*: [site]. [accesat 17 apr. 2024]. Disponibil: <http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/ONRTm%20-%20Raport%20de%20activitate%20pe%202022%2028%20feb.2023.pdf>
12. *Teatrul Național de Operă și Balet „Oleg Danovski”*. Constanța: Raport de activitate pentru anul 2022 [online]. Constanța [accesat 17 apr. 2024]. Disponibil: <https://tnobconstanta.ro/storage/2023/04/RAPORT-SITE-2022.pdf>
13. Opera Maghiară din Cluj-Napoca: Raport de activitate pe anul 2022. In: *operamaghiara*: [site]. [accesat 17 apr. 2024]. Disponibil: https://operamaghiara.ro/files/documents/Raport_de_activitate_2022-OMC.pdf
14. Teatrul Național de Operă și Balet „Maria Bieșu”: Raportul conducerii pentru anul 2022. In: *Teatrul Național de Operă și Balet „Maria Bieșu”*: [site]. [accesat 17 apr. 2024]. Disponibil: <https://www.tnob.md/ro/raportul-conducerii>