TEATRUL PENTRU COPII ARLECHINO Braşov 500025 str.A.Hirscher nr.10,
tel. 0268 475 243, Fax. 0268 475981, e-mail: t_arlechino@yahoo.com
www.teatrularlechino.ro

RAPORT DE ACTIVITATE FINAL privind MANAGEMENTUL pentru perioada 01 OCTOMBRIE 2015 - 31 decembrie 2019

Prezentul raport de activitate a fost elaborat în vederea realizării evaluării managementului aferent perioadei de management 2015-2020 la Teatrul pentru Copii ARLECHINO Brașov (denumit în continuare ”instituția” și abreviat în conținutul raportului cu TA), de către Consiliul Local și Primăria Municipiului Brașov (denumite în continuare ”autoritatea” și abreviate în conținutul raportului cu CL sau PMBv - după caz) , în conformitate cu prevederile OUG nr.189/2008 - cu modificările și completările ulterioare , privind managementul instituțiilor publice de cultură, art.36, art. 37și art.39 și ale OMC nr.2799/2015- cu modificările și completările ulterioare , privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare şi desfăşurare a evaluării managementului (...) și reprezintă raport final de activitate , avînd în vedere faptul că durata contractului de management se întinde pe ani calendaristici fracționați (3 luni 2015 , 9 luni 2020) , astfel încît ca aci finaciari cu execuție realizată pot fi luați în calcul 2016, 2017, 2018, 2019.

Analiza și notarea raportului de activitate se fac în baza următoarelor criterii de evaluare , în conformitate cu ANEXA 4 din OMMC nr.2799/2015 :

1. evoluţia instituţiei în raport cu mediul în care îşi desfăşoară activitatea şi în raport cu sistemul instituţional existent;
2. îmbunătăţirea activităţii instituţiei;
3. organizarea/sistemul organizaţional al instituţiei;
4. situaţia economico-financiară a instituţiei;
5. strategia, programele şi implementarea planului de acţiune pentru îndeplinirea misiunii specifice instituţiei, conform sarcinilor formulate de autoritate;
6. evoluţia economico-financiară a instituţiei, pentru următoarea perioadă de management, cu menţionarea resurselor financiare necesare de alocat de către autoritate.

În conformitate cu prevederile contractului de management, datele şi informaţiile din prezentul raport sunt aferente perioadei: de la 01 octombrie 2015 pînă la 31 martie 2020, iar evaluarea sa reprezintă ***evaluare finală a managementului Teatrului pentru Copii Arlechino Brașov.***

A. Evoluţia instituţiei în raport cu mediul în care îşi desfăşoară activitatea

Teatrul pentru copii ARLECHINO Brașov este una din cele patru instituţii de spectacol din Brașov , instituții publice și profesioniste, cu personalitate juridică distinctă , subordinate aceleiași autorități (celelalte trei sunt : Teatrul „Sică Alexandrescu”, Opera Brașov și Filarmonica Brașov) .

TA este o instituție de spectacole cu forma de organizare și statut de instituție de spectacole de repertoriu - în conformitate cu criteriile statuate de legislația specifică, *dedicată exclusiv* dezvoltării artelor spectacolului de animație și a spectacolelor pentru copii și tînăra generație. Celelalte trei instituții , deși dezvoltă și prezintă ocazional proiecte dedicate copiilor și tinerei generații , nu au ca și misiune statuată exclusivitatea axată pe **acest** public țintă determinat căreia se adresează , asemeni TA , a cărui misiune este producția și prezentarea spectacolelor pentru copii, așa încît TA este caracterizat de unicitatea și particularitatea producțiilor sale, în care predomină și are caracter dominant arta animației , repertoriul său vast fiind bazat pe *arta animației*. Particularitățile spectacolelor care se adresează acelorași categorii de public, se află în mijloacele de expresie artistică ale fiecărei instituții de cultură în speță de spectacol sau concerte , în așa fel încît toate categoriile de spectatori să poată beneficia de forma de exprimare artistică și de tipul de spectacol pe care îl preferă. Specificitatea este dată de particularitatea spectacolelor Teatrului ”Arlechino ”, spectacole care sunt realizate astfel, încît indiferent de subiectul produției sau subiecții cărora li se adresează , utilizează implicit și preponderent animația . Această particularitate

prin care se distinge activitatea TA, are menirea să confirme și să consolideze importanța acestuia , prin obiectivul urmărit și misiunea sa, axate pe direcția educării și formării tinerei generații, a beneficiarului și consumatorului de artă , pe care TA pe lîngă *aparent* singurul scop oferit - acela de divertisment, are rolul decisiv în formarea gustului pentru artă autentică, de calitate și dezvoltarea individului .

Serviciile oferite public de către Teatrul "Arlechino " , dezvoltate anual și în direcția dictată într-o mare măsură și de publicul beneficiar , au consolidat poziția sa în piața artelor spectacolului existente la nivel de oraș, instituția fiind recunoscută în plan local - și nu numai , ca fiind una de reper pe segmentul acestei activități.

1. colaborarea cu instituţii, organizaţii, grupuri informale care se adresează aceleiaşi comunităţi

Colaborările TA , s-au consolidat pe parcursul timpului. În practică, există dintotdeauna o strînsă colaborare a instituției cu Primăria muncipiului Brașov prin Direcția Relații Externe, Cultură și Evenimente (DRECE) și a Compartiment Instituții de Cultură, aflat în subordinea acestei direcții, prin care se realizează atît monitorizarea activității specifice cît și o parte a mediatizării evenimentelor programelor și proiectelor instituției la nivel local.

Activitatea TA a fost coordonată și a avut atribuții delegate către unul dintre viceprimarii mun.Brașov, o anumită perioadă, ulterior în ultimile luni ale ultimului an -2019, activitatea fiind monitorizată , coordonată și verificată de primarul municipiului Brașov.

Permanent , de la începutul mandatului respectiv a perioadei de management, s-au derulat parteneriate cu un număr semnificativ de organizații care realizează publicitatea evenimentelor culturale din Brașov și mediatizarea informală a activității instituției (RTT Brașov, Digi 24 Brașov, Radio Brașov, Agenția Naționala de presă AGERPRES, Radio România Cultural, Radio Târgu Mureș , Radio PRO FM, BZB Brașov , Zile și Nopți, Iubesc Brașovul, Șapte Seri, 24FUN, , www.mytex.ro , www.feedler.ro , www.umblat.ro, Monitorul Expres , Timpul Cireșelor, Brașovul Tău, www.calendarulmagic.ro, www.calendarulcopiilor.ro etc.), prin intermediul cărora se pun la dispoziția și accesul publicului larg, informații cu privire la evenimente, programe, proiecte, autorii/ creatorii și protagoniștii producțiilor artistice , și în general toate informațiile legate de spectacolele instituției (data, locația de desfășurare a acestora , tarife etc.)

Pe toată perioada de management s-au derulat parteneriate cu : Asociația Detaeye Media&Art Brasov, Asociația Culturală Fanzin, Asociația Grupul pentru Inițiativă Locală –Corona Brașov, Asociația Culturală Vox Aureus Brașov , Asociația DACIA FOLK, Asociația CULTURALĂ A MAGHIARILOR DIN DIASPORA TRANSILVANEANĂ (ERDELYI SORVANYMAGYAROK KULTURALIS EGYESULETE, Asociația maghiarilor din

ȚARA Bârsei (EGEYESULET A BARCASAGI MAGYARSAGERT), SC BILKA Steel Brașov, Asociația C"Art Fest Cristian , Casa Municipală de Cultură Făgăraș, Casa de Cultură a municipiului Codlea , SC PYGMALION FILM București, Muzeul de Etnografie, Asociația Teatrul Particular Brașov, Asociația pentru Turism Ecologic Bucovina , Fundația Bucuria Darului, Asociația Linden, Asociația Consilierilor Vocaționali, Asociația David și Copiii etc., parteneriate care au condus atît la lărgirea ariei de cunoaștere a activității instituției, cît și la mediatizarea privind latura educativă și culturală pe care o dezvoltă instituția prin programele sale, atît pentru publicul existent cît și pentru cel potențial. O importanță deosebită s-a acordat derulării unor parteneriate cu instituții publice precum Gradinița nr.8 Brașov , Biblioteca Județeană Gheorghe Barițiu – Brașov, Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă-Brașov, Serviciul Public de Administrare Creșe Brașov, Centrul Cultural Reduta Brașov, Grădinița cu program prelungit nr.24, DASPC- Brașov, Grădinița Gretel Kindergarten, Grădinița Heidi, Școala Generală nr.19, Grădinița nr.37 etc. Aceste parteneriate au urmărit alinierea la strategiile de dezvoltare ale colaborării instituționale, facilitarea diverselor categorii sociale la actul de cultură , precum și diseminarea informației cu privire la activitățile derulate, menite să atragă un număr cît mai mare de beneficiari.

Colaborările cu caracter de permanență , s-u consacrat pe durata managementului, avînd caracter de continuitate, fiind întărite relațiile de consolidare a unor activități care să contribuie la dezvoltarea personalității copiilor încă de la vîrsta copilăriei timpurii și pînă la vîrsta preadolescentă. Astfel, s-au concretizat colaborări cu un grad de frecvență ridicat , prin prezentarea periodică a producțiilor teatrului (spectacole organizate săptmînal, bilunar sau lunar – de la caz la caz , fie la sala de spectacole Arlechino, la Sala Reduta, fie în locațiile puse la dispoziție de beneficiari, în cadrul deplasărilor efectuate la sediile acestor unități , de regulă unități școlare sau de învățămînt preșcolar), cît și prin realizarea unor activități conexe/ complementare artelor spectacolului (ateliere de lectură, creație, expoziții, vizite și simpozioane tematice de prezentare a activității specifice etc).

Numărul beneficiarilor – cunatificat în entități , în perioada supusă raportului a crescut de la an la an începînd din 2015 , iar pe parcursul anilor 2018 și 2019 s-a menținut sensibil . Din totalul de peste 50 de beneficiari, de regulă un număr de peste 35 de beneficiari anual, au fost din municipiu și restul în afara municipiului (Săcele, Făgăraș, Rupea, Hărman , Ghimbav, Rîșnov , Sânpetru , Dumbrăvița). Cifrele reflectă un număr destul de mare de colaborări cu caracter de permanență și continuitate , care confirmă practic atît recunoașterea profesionalismului instituției, cel care determină și preferința beneficiarilor de a colabora cu teatrul nostru , respectiv cu instituții ce au un grad ridicat de recunoaștere a calității profesioanele pe baza rezultatelor activității desfășurate , pe de o parte, cît și intensificarea activității de identificare și atragere de noi

beneficiari , prin serviciile specializate ale instituției , respectiv prin activitățile de marketing , organizare și impresariere a producțiilor artistice proprii , pe de altă parte.

Totuși nu putem exclude aspectul de scădere a natalității în plan național și deasemenea numărul crescut de emigrări, care determină o oarecare constantă în numărul de public beneficiar , aspecte care pe termen lung au consecințe din cele negative în toate planurile și aspectele societății românești.

2. analiza SWOT (analiza mediului intern şi extern, puncte tari, puncte slabe, oportunităţi, ameninţări)

În cele ce urmează , am facut o sinteză cu factorii de influență interni și externi cu scopul de a pune în lumină punctele tari și slabe, în relație cu oportunitățile și amenințările existente, care au fost și s-au menținut pe parcursul perioadei de management .

Puncte TARI	*Puncte SLABE*
Unicitatea producțiilor instituției (spectacole de animație pe care se bazează întregul repertoriu)	Structura de organizare instituțională determinată de deficitul capitalului uman specializat și cu experiență în domeniul specific de activitate
Situarea instituției în planul urbanistic (în zona centrului istoric și turistic al orașului)	Lipsa spațiilor adecvate necesare, îmbătrînirea morală a celor existente și statutul de chiriaș care nu permite realizarea investițiilor în cele existente
Exigență , profesionalism și excelență	Costuri din ce în ce mai mari ale montării producțiilor, determinate de numărul relativ redus al artiștilor creatori specializați în teatrul de animație și lipsa unor prevederi legale specifice dreptului de autor, viziuni din ce în ce mai sofisticate ale autorilor dictate de tendința de evoluție a artei spectacolului de animație

Puncte TARI	*Puncte SLABE*
Pregătirea ,calitatea și valoarea profesională a artiștilor angajați.	Existența tot mai pregnantă a stării de superficialitate și demotivare a personalului angajat , aflată în continuă creștere (apariția noțiunii de absenteism activ sau demisionar în activitate) , dictată de percepția ”prea multă muncă pentru insuficientă remunerare”
Atractivitatea mediului turistic-urban	Lipsa spațiilor de afișaj suficiente, adecvate, atractive, amplasate strategic
OPORTUNITĂȚI	***AMENINȚĂRI***
Publicul țintă (copiii) și interesul adulților de a le oferi o paletă cît mai largă de activități de divertisment, recreere și formare	Dezinteresul personalului , generalizat și accentuat de îngrădirea posibilității angajatorului de a lua măsuri coerente , ca urmare a unei legislații lacunare /vicioase.
Profilul turistic al orașului, aspect de natură să conducă la o mai mare cunoaștere a existenței instituției , dincolo de granițele municipiului	Deprofesionalizare generalizată, lipsa specialiștilor în toate domeniile și sferele de activitate
Obținerea calității de reper cultural prin notorietatea dobîndită	Lipsa normelor legale congruente și coerente, în domeniul legislației muncii și necoroborarea acestora cu prevederi legislative speciale
Schimbarea generațiilor și a percepțiilor acestora, deschiderea comunității către un sistem de educare a valorilor autentice	Instabilitatea politică reflectată și la nivel legislativ , cu consecințe negative în plan bugetar și în planul menținerii unui management adecvat al resurselor umane .

OPORTUNITĂȚI	*AMENINȚĂRI*
Reprezentarea orașului în cadrul diverselor forme de manifestare culturală specifică, menite să atragă plus de imagine	Condițiile de mediu climateric ale zonei, ce determină în anumite perioade fluctuația mare de public , conducînd chiar la un absenteism masiv.
Menținerea tarifelor accesibile practicate , majorarea acestora în limite minime , la intervale de timp acceptabile (de regulă o dată într-un an)	Comoditatea și tendința de conservatorism a publicului spectator tradițional – profil de public apatic , neutru , nehotărît, care se mobilizează greu Percepția limitată a cadrelor didactice la un profil conservator asupra modalităților abordate în expresia artistică și lipsa viziunii asupra nevoilor reale ale copiilor acestei generații, cu influență negativă directă asupra individului în formare
	Limitarea accesării fondurilor nerambursabile , determinată de lipsa de personal specializat și imposibilitatea grevării cu alte sarcini a personalului existent , birocrație excedentară și formalități îngreunate de birocrație.

3. evoluţia imaginii existente şi măsuri luate pentru îmbunătăţirea acesteia;

Dealtfel, valabil pentru orice altă activitate indiferent de natura sa, ne menținem convingerea fermă (enunțată în toate rapoartele anuale anterioare) că și activitatea artistică necesită o orientare canalizată **în direcția satisfacerii** cu maximum de eficiență a cerințelor efective și potențiale ale consumatorului țintit, dar specific activității TA *fără a trece pe un plan secund* necesitatea educării gustului publicului spectator în direcția expresiei artistice autentice și de valoare. Să nu omitem nicio clipă faptul că imaginea este felul în care se reprezintă un produs, o marcă, o instituție , un brand - absolut orice produs sau serviciu , respectiv ideea pe care o are consumatorul despre un anumit produs/ lucru/ serviciu , chiar și atunci cînd nu îl are efectiv în față. Iar aici ne referim categoric la reprezentarea pe care o are publicul spectator asupra mărcii consacrate ”Teatrul ARLECHINO”, dictată și statuată de către activitatea specifică pe care o prestează. Este cert și demonstrat faptul că necesitățile reale sunt date de categoriile de public , politica instituțională fiind adesea, dacă nu de cele mai multe ori, influențată de public și de atitudinea adoptată de acesta față de instituție. Așa stînd lucrurile, trebuie să fim extrem de conștienți de faptul că ne-am angrenat la o muncă de anduranță, persuasivă și la un de efort

permanent susținut , în care sunt mult prea puține soluțiile rapide sau cele cu rezultate imediate . Necesare sunt abordările eficiente , bazate pe o bună practică și pe dobîndirea unor experiențe care vin în timp , urmare a testării unor practici și a unor soluții care se dovedesc cele mai viabile și oportune.

Pentru promovarea evenimentelor s-a intensificat continuu pe toată durata managementului segmentul de PR/ marketing și calitatea dată de diversele modalități de publicitate , dezvoltarea vizibilității instituției fiind un aspect prioritar în acest sens, fiind urmărite aparițiile numeroase pe toate canalele de comunicare, în presa scrisă, visual-media, rețele de socializare , prin diseminarea de materiale promoționale (afișe, flyere. bannere, roll-up-uri ,etc). Crearea unei stabilități pe termen lung este dificilă, fapt datorat de evoluția permanentă a societății , de schimbările comportamentale ale indivizilor și ale grupurilor sociale implicit, pentru că acestea sunt de natură să producă permanent transformări la nivelul tuturor domeniilor sociale, iar cultura, la rîndul său , este caracterizată de această dinamică și absolut firesc pe cale de consecință și de un anumit grad de instabilitate.

Diseminarea informației pe canalele de comunicare adecvate, a constituit o preocupare continuă, asupra căreia ne-am concentrat permanent , fiind de notorietate importanța mass-media în viața publică. Parteneriatele media și colaborarea bună cu aceasta , au determinat crearea unei mai bune vizibilități a instituției și păstrarea unui contact permanent al publicului, al beneficiarului- în fond, cu activitatea sa. Creșterea numărului de apariții în spațiul mass-media local şi naţional, au avut printre altele ca scop creșterea interesului publicului pentru proiectele și programele dezvoltate de instituție. Expunerea, susţinută constant, a imaginii pozitive în mass-media a atras interesul multor instituţii, fundaţii sau asociaţii culturale, care ulterior au devenit partenere în cadrul unor proiecte și nu în ultimul rînd s-a evidențiat interesul persoanelor fizice , independente, care în această perioadă au manifestat un interes sporit asupra statutului profesionist al instituției, astfel fiind concretizate un număr deloc neglijabil de colaborări privind prestații artistice și colaborări pe bază de comandă specială.

În continuare și permanent, se lucrează la îmbunătățirea interfeței și a temei site-ului instituției (**pagina web**) www.teatrularlechino.ro , care este dezvoltată curent prin îmbunătățiri și completări aduse – atît din punct de vedere estetic cît și practic, urmărindu-se alinierea portalului propriu de informare la noile cerinte : mai ușor accesibilă, cu un design atractiv , pentru alegerea căruia s-a avut în vedere atît scopul său cît și nevoia utilizatorului final. În acest context tema abordată la acest moment este ofertantă atît din punct de vedere estetic cît și sub aspect practic administrare/ utilizare. Pentru a furniza nu numai texte dar și imagini și sunete, pagina web utitilizeaza fișiere grafice sau sonore integrate, dar și hiperlinkuri către alte resurse neintegrate în pagina respectivă. Meta-etichete – care furnizează informații despre pagină, instrucțiuni pentru

roboții motoarelor de căutare, etc. Cuvintele cheie și celelalte descrieri din meta-etichete ajută motoarele de căutare să catalogheze pagina corect și, în cazul acțiunilor de căutare, să ofere rapid informații și rezultate.Pentru a obține aceste rezultate am optat pentru utilizarea unei teme (interfețe) din wordpress , platforma soft cea mai utilizată atunci cînd vrei să creezi un sit web frumos, atractiv . Orientarea sa pe estetică, standardele web și ușurința de folosire îl fac alegerea nr.1, fiind o platformă de tip sursă deschisă , astfel că am optat din rațiuni practice asupra sa. Prezența în social media și folosirea fiecărui instrument pe care mediul online îl pune la dispoziție, sunt elemente esențiale pentru a rămîne în contact permanent cu cei care sunt familiarizați cu instituția , dar și pentru a o face cunoscută celor care nu o cunosc- unui număr cît mai mare de persoane și intră în categoria potențialilor beneficiari. Folosind canale de comunicare dovedite a fi utile și eficiente , care sunt actualizate permanent cu prezentarea evenimentelor, premierelor, proiectelor, am reușit diseminarea informației unui grup țintă numeros, într-un timp foarte scurt și cu impact asupra publicului, în acest fel reușind să creștem notorietatea instituției și implicit acolo unde a fost cazul a organizației partenere, aspecte care se raportează la *beneficiul de imagine* pe care canalele de comunicare îl aduc insituției , canale precum YouTube , Facebook- www.facebook.com/teatrularlechinobv. Pe lîngă instrumentele și modalitățile clasice de promovare (mass-media, mediul on-line, tipărituri,etc.), folosite cu preponderență , în majoritatea cazurilor promovarea locală a cuprins și publicitate outdoor și indoor (sedii ale unităților de învățămînt , unități turistice de cazare , spații comerciale, obiective de interes public, zone cu aglomerație urbană). S-a intenționat , aducerea informației cît mai aproape de consumatori, în mediile frecventate de participanți la diverse evenimente și care sunt identificați ca potențiali beneficiari .

S-a realizat actualizarea, îmbogăţirea și îmbunătățirea permanentă a conţinutului foto și video pe paginile Facebook și web ale instituției, precum și încărcarea trailerelor ale spectacolelor sau evenimentelor pe canalul youtube. S-au creat popularizări de tip evenimente cu accesare directă, în interfața paginii de socializare FB .S-au continuat parteneriatele media existente și au fost încheiate noi parteneriate , urmărindu-se creşterea vizibilităţii prin publicarea permanentă a materialelor și a oricăror activități întreprinse de instituție, pe internet.S -a urmărit permanent (săptămînal și unde a fost cazul chiar zilnic) actualizarea site-ului (pagini web) și a paginii de FB a instituției, pagină pe care am încercat o abordare cît mai activă , văzînd faptul că interacțiunea publicului-beneficiar în această pagina a crescut semnificativ .

Planul pentru îmbunătăţirea promovării tuturor activităților derulate de instituție prevede și un important mijloc de a face publicitate proiectelor/ programelor instituţiei prin modalitatea de prezentare a spectacolelor deplasabile, în diverse locaţii și spații neconvenționale (piețe publice, parcuri , spații de joacă destinate copiilor), unde cu ocazia oricărui eveniment desfășurat se afișează date de contact ale acesteia . Personalizarea tuturor elementelor utilizate în cadrul deplasărilor

profesionale cu sigla teatrului și datele de contact pentru informare ale acestuia , cum sînt microbuzul teatrului - branduit cu aceste elemente , cortul-pavilion utilizat la spectacolele desfășurate în aer liber în cadrul stagiunii estivale , care este de asemenea branduit , sunt aspecte care s-au dovedit extrem de utile în mediatizarea instituției și practic la aducerea la cunoștința publicului asupra entității sub egida căreia se desfășoară aceste proiecte culturale.Totodată prin aceste acțiuni cu un aspect deosebit de important , a fost vizată și eliminarea confuziilor create de către alți prestatori de diverse activități, mai mult sau mai puțin calitative , destinate copiilor, care decele mai multe ori, în lipsa unei reale pregătiri autentice în domeniu sau eludînd cadrul legal, uitilizează sintagma ”teatru de păpuși”- o acțiune / practică ce are ca rezultat inducerea în eroare.Este un aspect ce poate conduce frecvent la o confuzie - beneficiarii crezînd că asistă la un program derulat de TA, aspect dezavuat de noi – avînd în vedere că de cele mai multe ori calitatea acelor prestații este mai mult decît îndoielnică din punct de vedere calitativ , ca să nu spunem reprobabilă, avînd nenumărate semnale de la persoane fizice în acest sens. Dată fiind această situație, am inițiat o campanie publicitară mai ”agresivă”, atît în mediul online, cît și cît și în cel offline. În fiecare locație în care ne-am desfășurat activitatea artistică am apelat la promovarea offline, prin expunerea vizibilă a afișelor spectacolelor- realizate la caliatate artistică ridicată ,prin distribuirea de flyere, prin personalizarea tuturor materialelor publicitare ale instituției și afișarea la loc vizibil a paginii web. Revenim cu ideea că deosebit de benefic ar fi suportul autorității pentru crearea de spații pblicitare adecvate și amplasate strategic, în zone pietonale sau cu aglomerare urbană intensă.

4. măsuri luate pentru cunoaşterea categoriilor de beneficiari

Cum este precizam și în rapoartele pentru perioadele supuse evaluărilor anuale anterioare , este cunoscut faptul că nu există studii sau cercetări de specialitate dedicate publicului, mai ales ca urmare a fatului că aceste metode specializate sunt extrem de laborioase, costisitoare și care din păcate nu pot fi realizate în cadrul și la nivelul unei instituții de cultură de această dimensiune cum este TA , deși s-au avansat sugestii privind atragerea de fonduri structurale pentru realizarea unor astfel de studii , fără a se avea în vedere însă că astfel de cercetări și studii implică multe alte componente , care însă nu sunt la îndemîna instituțiilor publice în general și în special în cadrul unei instituții de spectacole, aceasta fiind de fapt un alt aspect și care nu face obiectul raportului de față. Însă, pentru determinarea unor rezultate cantitative și calitative pe acest segment , conform cu ceea ce s-a propus în programul minimal, s-a realizat în regim intern în , o analiză însoțită de măsurători privind categoriile de public spectator, la care s-au avut în vedere datele culese pe baza sondajului de opinie (*mențiune chestionarele adresate publicului/ consumatorului de spectacole de

teatru se realizează de regulă la interval de doi ani) . Pe baza studiului s-a vizat metoda cantitativă, iar în construirea obiectivelor analizei noastre , am apelat la urmărirea necesităților de consum cultural ale spectatorilor de teatru .

În paralel s-a recurs la cunoscuta analiză internă anuală, privind aspectele determinante ale ponderii spectacolelor , fie organizate , fie pentru publicul larg, la sala de spectacol Arlechino și în deplasare. S-au vizat aspecte de analiză a preferințelor , variabilelor și constantelor numărului de prezentări ale unei producții artistice pe parcursul unui an calendaristic . Aceste aspecte vizate , au reliefat următoarele rezultate :

- proporția spectacolelor cu public la liber pe toata durata managementului s-a situat la un procent aproximativ de peste 50 % din totalul spectacolelor prezentate de instituție , ceea ce relevă pe cale de consecință un procent de sub 50% a spectacolelor organizate atît la sediu cît și în deplasare . Procentele variază sensibil în funcție de multe aspecte demne de luat în considerare , dar trebuie avut n vedere că aceste reprezentații sunt generatoare de veniturile cele mai consistente , avînd în vedere că s-a aplixat un tarif unic pentru locul în sală , care a rezultat valoare medie de 10 lei.
- în privința spectacolelor organizate, ponderea frecvenței spectacolelor organizate la sediu (atragerea unităților de învățămînt la sala de spectacole) , deși inițial a înregistrat o creștere semnificativă , raportat la condițiile existente pînă în 2011, cînd practic nu se susțineau decît sîmbetele și duminicile spectacole cu public la liber, pot fi evaluate la o oarecare constantă , care la rîndul său este determinată de mulți factori externi . Spectacolele organizate susținute în deplasare la sediul beneficiarilor,includ și deplasările în cadrul galelor și festivalurilor de gen așa încît este destul de dificil și supus unei marje mari de erori o analiză exactă. În continuare, cum precizam în rapoartele anuale de evaluare, nemulțumirea noastră vizează setul de obișnuițe și atitudini greu de schimbat – obișnuințe determinate de comoditate, de lipsa dorinței de asumare și practici învechite și înrădăcinate, pentru modificarea cărora managementul depune eforturi considerabile , de acum-de peste 9 ani, cu scopul convingerii și atragerii factorilor decizionali(în special cadrele didactice) către o deschidere și o nouă abordare , privind deplasarea copiilor la Sala Arlechino , creînd astfel oportunitatea ca aceștia să beneficieze de producții mult superioare din punct de vedere al calității artistice . Nu neglijăm însă nici regulamentele impuse la nivelul unităților de învățămînt prin care posibilitatea de mobilitate a elevilor sau a preșcolarilor este deosebit de dificilă și îngreunată de necesitatea obținerii unor acorduri și avize de scoatere din incinta sediului unității de învățămînt , modalitatea de transport etc.
- În ceea ce privește spectacolele cu public la liber- public larg , proporția privind categoriile de public , se menține constantă , însă conține în mod cert o marjă de eroare semnificativă : apx.45% adulți și 55% copii .Cu privire la spectacolele care sunt în regim

organizat, proporția se modifică , fiind situată la un procent de 95-96 % copii și un procent de 4-5 % adulți (procentul adulților este determinat de însoțitorii copiilor care provin din cadru instituționalizat).

- În toată perioada de management numărul total al reprezentațiilor a crescut de la an la an , ajungîndu-se astfel din anul 2015 cînd au avut loc un număr de 245 reprezentații la peste 330 de reprezentații în ultimii ani . În general cifra estimată a beneficiarilor s-a depășit anual , doar în ultimul an de management, respectiv 2019 depățirea fiind cu aproape 6***000 de persoane, ajungînduse la numărul de 35.400 față de sub 24.000 în anul 2015.***

În genere numărul de beneficiari plătitori a crescut an de an , doar în ultimul an acesta fiind mai mare cu apx. 3.500 de persoane față de anul precedent . Trebuie ținut seama și de faptul că și numărul de beneficiari neplătitori a crescut , acest fapt datorîndu-se preponderant intensificării susținerii gratuite a evenimentelor din spațiul public, implicării instituției în diverse proiecte în care s-a facilitate accesul gratuit al unor categorii de persoane etc. Numărul de beneficiari neplătitori reflectă totalitatea celor de la sediu și în afara acestuia (pentru activități/proiecte/ spectacole , desfășurate în alte spații : neconvenționale, piețe, parcuri , participări la manifestări de gen/ festivaluri, în și în afara municipiului sau județului), fiind constituit din:

- public care a fost prezent în săli la spectacolele din cadrul festivalurilor și concursurilor de gen la care instituția a participat ca invitat , organizatorii evenimentelor respective fiind cei care impresariază și vînd bilete;
- persoane care beneficiază de gratuitate în temeiul prevederilor legale (persoane cu dizabilități);
- persoanele care însoțesc grupurile organizate (cadre didactice) ;
- personalul instituției și membrii familiilor acestora , pe baza reglementărilor interne ;
- invitații, acordate cu caracter exceptional, cu ocazia premierelor sau în cadrul festivalului propriu organizat - FITC-ACP;
-membrii componenți ai trupelor participante la festivalul propriu , care au acces liber la vizionarea spectacolelor din festival , însă în raportările specifice ale instituției , evidențele financiare și cele privind indicatorii , în mod firesc sunt cuprinse și datele referitoare la această categorie de beneficiari.
-public prezent la spectacole din Stagiunea Estivală - Programul 8- Arlechino Estival
-public participant la spectacole din cadrul Programului 5 -Teatrul în Mall -Teatrul în mulțime

Pe toată durata de management, preferința publicului a rămas o constantă. Majoritatea covîrșitoare a consumatorilor de teatru, preferă fără dubii *varietatea* repertorială (și aici ne referim la titluri , pe care le doresc cît mai numeroase pentru a avea din ce să aleagă) , dar se menține și aspectul de conservatorism cu privire la repertoriu, modalități de exprimare și tehnci abordate (pe primul loc în topul preferințelor situîndu-se basmele , poveștile clasice și teatrul clasic de păpuși) .

Aspectul evidențiat și în raportările anterioare , și anume acela acela al ”alipirii în program” a participării la spectacol, l-am catalogat deja , ca ținînd de profilul publicului și nu în ultimul rînd de gradul său de educație, în speță în ceea ce privește ”consumul de arte ale spectacolului”. Aspectul ne-a confirmat pe toată durata managementului, orientarea publicului spre latura în care vizează lejeritatea, comoditatea și deopotrivă facilitățile oferite de arealul zonei în care se desfășoară spectacolul de teatru. Amplasarea instituției într-o zonă centrală , mai mult decît atît , într-o zonă istorică , în Centrul vechi al Brașovului, amplasament cu multe facilități și o varietate de obiective fie ele turistice, fie de petrecere a timpului liber , rămîne în continuare un avantaj incontestabil, așa cum a fost precizat și în analiza swot .

Bazele colaborărilor parteneriale , ce au fost puse încă de la începutul perioadei de management și care au fost derulate cu instituții publice din sistemul educațional și cel de incluziune socială (Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă Brașov , Biblioteca Județeană George Barițiu, Serviciul Public de administrare Creșe , Muzeul Civilizației Urbane, Școla Gimnazială Sânpetru etc) sînt menite să consolideze atît relațiile parteneriale cît și dezvoltarea , educarea și mai ales integrarea copiilor din medii sociale defavorizate sau cu dizabilități. Acestea s-au consolidat și în acest an , ceea ce denotă faptul că este validată atît utilitatea colaborărilor, cît și rezultatul obținut în urma acestor colaborări . Începînd cu anul 2016 s-a continuat derularea programului ARLECHINO ATELIERUL DE CREAȚIE ȘI RECREAȚIE –cu proiectele aferente , care a vizat ca și concept forma unui work-shop interactiv adresat copiilor, desfășurîndu-se în perioada de vacanțe intersementriale, dar a carui structură a fost modificată începînd cu a doua parte a anului 2019, în urma analizelor financiare privind sumele încasate și a sondajelor realizate la public. atelierele de creație s-au dovedit a fi destul de puțin eficiente , mai ales din punct de vedere financiar , astfel încît din anul 2019 după susținerea a trei module de ateliere în lunile februarie, aprilie , iunie , unde beneficiari au fost 29 de persoane (în opinia noastră extrem de puțini beneficiari) s-a decis ca în perioada de vacanțe, să ne reconfigurăm pe prezentarea de spectacole pentru publicul larg , similar cu spectacolele de weekend , respectiv cu public la liber , adresate copiilor aflați în vacanță. Activitatea de ateliere desfășurată în cadrul programului , nu este o activitate de bază a unei instituții de spectacole , ea urmărește indirect crearea premizelor atragerii publicului țintă la spectacole. Cu toate acestea , practica a fost cea care ne-a demonstrat, că deși se încearcă diversificarea posibilităților pentru vacanță, totuși frecvența la ateliere a fost, în toți anii, foarte scăzută, acest fapt fiind o cauză directă în legătură că astfel de activități sunt des întîlnite și organizate de structure private și centre de divertisment , precum Creativ , ArtCreativ etc. Nici infrastructura instituției nu permite desfășurarea acestor tipuri de activități într-un cadru optim , de regulă acestea fiind organizate în foyerul teatrului , un spațiu limitat și inadecvat . De asemenea perioada de vacanțe părinții dezvoltă o preferință majoră spre implicarea copilului mai mult în

activități sportive și de petrecere a timpului liber în natură. Este deja binecunoscut faptul că în perioadele de vacanțe , mulți adulți își programează perioadele de concedii , fie că acestea sunt iarna sau primăvara,astfel încît majoritatea să opteze pentru plecarea în familie , în afara orașului . Am constatat că și în cazul în care rămîn în oraș preferă participarea la un spectacol de teatru în detrimentul atelierelor. Astfel, practic, modificînd orientarea programului , am obținut un număr de peste 450 de beneficiari în loc de sub 30 care participau la toate modulele de atelier pe parcursul unui an (a se avea în vedere faptul că numărul de beneficiari a fost cumulate din doar patru reprezentații susținute în anul 2019).
Acest program deși are ca scop diversificarea serviciilor oferite către public , are și un scop subsidiar : determinarea unui număr cît mai mare de public indirect (în speță părinții) de a manifesta o mai mare deschidere către îndrumarea și direcționarea copilului spre teatru. Astfel acestea fiind concluzionate , ne gîndim ca acest program să fie redefinit într-o perioadă ulterioară.

5. grupurile-ţintă ale activităţilor instituţiei

Pentru Teatrul pentru Copii Arlechino , instituție care face parte din rîndul *instituţiilor de repertoriu* dedicate artelor spectacolului , este identificat și determinat ca public ţintă copiii şi tînăra generație din toate categoriile sociale , (segmentul de vîrstă 2/3 -12/13 ani), acest indicator fiind un reper în activitatea specifică , pentru că însăși statutul și titulatura instituției definesc direcția și aria de adresabilitate.

Beneficiarii țintă ai programelor și proiectelor instituției sunt desigur copiii , dar avînd în vedere varietatea și eterogenitatea repertoriului, încorporăm întotdeauna și publicul beneficiar indirect vizat - pe termen mediu și lung , respectiv adulții (categorie formată din cei care însoțesc copiii la teatru- aceștia fiind încadrați în categoria de beneficiari direcți , indiferent că ne referim la cadre didactice , părinți/aparținători *sau* la adulții care beneficiază de un model comportamental și de beneficiile unei dezvoltări a imaginației, a creativității și în final canalizată spre înțelegerea pentru nevoile propriului copil . Adulții rămîn de fapt factorul decisiv important al direcției de dezvoltare și a traiectoriei vieții fiecărui copil.

Teatrul pentru Copii Arlechino, în raport cu celelalte instituții și/ sau companii de spectacole, care derulează programe culturale de o mai mică anvergură, pentru copii , se plasează și concurenţial şi complementar într-o zonă distinctă, fiind singurul care, conform statutului are obligativitatea de a derula preponderent programe dedicate copiilor. Publicul spectator al TA este eterogen , format din categorii distincte, alcătuite din copii de toate vîrstele – cei din copilărie timpurie de pînă la 3 ani -antepreșcolari, preșcolari 3-6 ani , școlari 6-11 ani și preadolescenți în proporție mai mică (11-14 ani) , dar şi educatori, profesori , părinţi sau bunici.

Publicul identificat al instituției este *public direct* (publicul țintă – copiii) și *publicul indirect* (format din public adult- însoțitori ai publicului țintă : părinți, frați, rude sau afini, persoane în activitate sau pensionari, cadre didactice , formatori, etc.) care se regăsesc în toate categoriile socio-profesionale și asupra cărora s-a încercat permanent dealtfel implementarea unei percepții pozitive , deoarece acest public indirect are o influență majoră asupra publicului direct și determină într-o măsură foarte mare participarea copilului la actul de expresie artistică – în toate formele sale .

Pentru că s-a identificat de-a lungul timpului o necesitate majoră de atragere a unei categorii de public care este mai puțin vizată de forma de expresie artistică în toate dimensiunile sale , respectiv adolescenții și tinerii (cei de peste 12-13 ani) , deși aceștia ar avea posibilitatea de consum a spectacolelor destinate și publicului adult (de dramă , muzică clasică, operă și operetă) , s-a continuat cu Programul Arlechino -O oră fără internet , program menit să vină cu proiecte atractive pentru această categorie. A fost destul de dificil și continuă să se evidențieze ca foarte dificil să reușim să le creăm obișnuința de a își dedica timp pentru a veni spre teatru. Spuneam în raportul anterior , faptul că nu este deloc ușor , practica ne-o demonstrează permanent, iar rezultatele nu sînt imediate , pentru că și această formă de educare are nevoie de timp, răbdare , concretizîndu-se în eforturi susținute pentru implementarea obișnuințe. Chiar dacă rezultatele exprimate în cifre și indicatori nu sînt ceea ce de fapt ne dorim , încă, rămînem încrezători că prin consecvență și implicare , rezultatele pe care le așteptăm vor fi obținute în timp, astfel că deși răbdarea ne este pusă la încercare , continuăm să performăm spectacole (care deși aduc puțin public și tind să submineze indicatorii de performanță obținuți prin celelalte programe) menite să creeze obișnuința și practica tinerilor de a veni la teatru. Este destul de concludentă greutatea cu care se confruntă instituțiile de spectacole și scăderea participanților la spectacolele de teatru, exact cum reiese din Barometrul de consum cultural , din care am extras date la pct.B 1 .

6. profilul beneficiarului actual

Publicul spectator al Teatrului pentru Copii ARLECHINO Brașov, a fost dintotdeauna și va fi și pe viito, un public eterogen dar și omogen , un aspect care este determinat de atît de profilul cît și de adresabilitatea activității specifice a instituției. Prin intermediul ofertei sale diversificate și atractive, prin programele sale, menită să atragă atît publicul divers- din toate categoriile sociale cît și publicul numeros - dacă ne referim cantitativ la beneficiari (acest fapt rezidă din mărirea numărului de spectatori beneficiari de la an la an) , cu toate că aproape în același ritm se succedă și înlocuirea generațiilor, putem concluziona creșterea acre se datorează în special gradului crescut de interes al părintelui , respectiv în dorința de a-i oferi copilului cît mai multe oportunități diverse , variate și de calitate, de dezvoltare și petrecere a timpului.

Deși preferințele publicului sunt variabile și nu stagnează, generațiile devin din ce în ce mai diferite de la an la an, atît ca și mentalitate cît și ca practice și comportamente , publicul nostru rămîne împărţit în principal în două categorii foarte distincte, : copii și adulți, determinate în bună parte de faptul că adresabilitatea specifică a producțiilor este expres îndreptată către copii și de faptul că acest public, ca urmare a vîrstei , este o categorie care necesită însoțire , consiliere, asistență , în toate aspectele vieții. (am aproximat media de vîrstă a publicului beneficiar la 6 ani pentru categoria de public copii și la 43- 45 ani la categoria de public adult).

În continuare , publicul actual prezintă o frecvență de participare mai mare la spectacolele de teatru programate în week-enduri , peste 15.000 de beneficiari anual (a se corela cu datele prezentate la pct. 4) , fapt ce rezidă din agenda programului adulților și disponibilitatea timpului liber de care beneficiză. Preferințele exprimate rămîn în continuare peponderent favorabile pe genul de spectacole clasice din literatura universală și românească , deși vizibil ,chiar dacă nu în ritmul pe care l-am fi preconizat , se observă deschiderea unui anumit segment și tip de public , către modernism și abordarea repertorială în corelație cu nevoile reale actuale ale noilor generații , conectate la viața reală asociat cu nevoile actuale . Există o realitate și anume faptul că fiecare zonă geo-socială are propria structură bine determinată și înrădăcinată profund în deprinderi și obiceiuri, iar publicul brașovean, din păcate, nu este un public eminamente culturalizat. categorizarea fiind făcută și pe baza indicatorilor generali rezultați la nivelul instituțiilor de cultură. În analiza nivelului de educație al populației unei țări, pe lîngă calculul și prezentarea unor indicatori care relevă nivelul pregătirii primare, secundare sau terțiare, se utilizează și indicatori care atestă gradul de culturalizare al populației. El este intrinsec legat și de nivelul de trai determinat pentru populația țării respective , de gradul de bunăstare materială și socială . În ceea ce privește acest ultim aspect, indicatorul cel mai util este consumul de cultură și consumul de tipuri (domenii) de cultură. Consumul cultural este reliefat de un sistem de indicatori, în care sunt cuprine și elemente precum proporția populației de vîrstă activă , calitatea vieții culturale, strategiile individuale de viață , caracteristici personale ale individului, condițiile oferite de societate pentru oameni etc.

Spectatorii teatrului nostru provin mai cu seamă din mediul urban, preponderant din familii care realizează venituri medii spre mari, și în care membrii acestora au studii cel puțin medii , dar de regulă studii superioare şi sunt în marea lor majoritate familiarizaţi cu domeniul cultural , cu artele, cu forme variate de expresie artistică, aceștia fiind persoane care au o participare cu o anumită frecvență la diferite evenimente culturale. Sunt persoane ce au deschiderea de a-și dedica din timpul liber activităților cu rol educativ și de susținere a unei vieți cît mai calitative din punct de vedere psiho-social. (acest aspect a reieșit și din analiza conținutului chestionarelor realizate în anii de management , în care , un număr important a fost completat de către copiii spectatori , aflați deja la vîrsta la care știu să scrie și să citească) . Există un *public fidel* care are drept valoare

principală respectul faţă de cultură, față de tradiţie și educație, cu o trasătură fermă și un grad ridicat de responsabilitate privind implementarea educației timpurii și permanente, publicul acela despre care am afirmat mereu că este familiarizat cu specificul genului (categoria cu cel mai mare potenţial de dezvoltare socială şi cu o putere economică semnificativă) și există categoria de *public ocazional(întîmplător*) , care provine mai ales din mediul urban- din care o parte sunt nerezidenți în municipiu (se află în oraș cu ocazia unui program personal –de regulă în vacanță , vizînd turism de recreere, turism de shopping etc. iar cu această ocazie profită de posibilitatea imediată de a îi oferi copilului o formă de divertisment), fiind o categorie ce este determinată de către publicul adult-însoțitor , de regulă persoane cu studii medii şi superioare, pentru care un spectacol de teatru pentru copii este o modalitate de a implica copilul într-o activitate ”intelectuală” și totodată o ocazie de relaxare la sfîrșit de săptămînă concomitent cu o manieră clasică de a oferi copilului ””bucurie/ frumos” , dar pentru care activitatea poate fi uşor înlocuită cu orice alt tip de divertisment, de la vizionarea unui film sau incursiunea în mall și pînă la introducerea copilului într-un spațiu de joacă expres definit în acest sens, pe durata uneia sau a mai multor ore.

De regulă , o ofertă diversificată de produse culturale este sau ar trebui să fie una completă. În același timp, însă, este și paletarul prin care oscilează barometrul cu ajutorul căruia determiăm nișele și implicit gradul de culturalizare al acestor nișe. Este consacrat faptul că participarea la reprezentațiile unui spectacol de teatru , respectiv preferința de petrecere a timpului liber cu această activitate , prezintă o frecvență mai crescută în rîndul publicului cu deosebire în perioada sezoanelor cu regim climateric moderat , în lunile martie/ aprilie –mai și septembrie/ octombrie –noiembrie. Caracteristica Brașovului din punct de vedere climateric,precizam de fiecare data, este un alt factor de condiționare, fiind binecunoscut faptul că în intervalul calendaristic iunie-septembrie și decembrie-februarie, uneori chiar martie, publicul își diversifică activitățile de petrecere a timpului liber, prin intermediul altor activități alternative de recreere, fiind preferate drumețiile, petrecerea timpului în aer liber și practicarea sporturilor de iarnă specifice (skiul , snowboarding , patinajul, săniuș, etc). Așadar, în aceste perioade, frecvența la spectacole devine fluctuantă , cu tendință de regres major, iar în anumite perioade cînd se combină sau se suprapun perioadele de sezon cu cele dedicate unor sărbători religioase sau zile libere legale, ori în vacanțele intersemestriale, frecvența la spectacole suferă scăderi spectaculoase.

Așteptările beneficiarilor, identificabile , legate de oferta cultural/artistică a instituției , ca și pînă acum , rămîn varietatea și densitatea repertorială, calitatea producțiilor artistice, gradul de recognoscibilitate privind tema spectacolului (de regulă titlul) . O altă așteptare s-a dovedit a fi reflectată de exigența în raport cu interacțiunea dintre beneficiar și personalul angajat al instituției. Aceste aspecte luate în considerare de către noi, ca entitate culturală care urmărește în permanență accesibilizarea tuturor categoriilor sociale la spectacole , consonanța producțiilor noastre cu latura

educativă și susținerea îndeaproape a structurii programei de învățământ școlar și preșcolar , prin abordare, atitudine și profesionalism , manifestate în mod activ de către personalul instituției, indiferent de natura profesiei sau a funcției ocupate, determină gradul de satisfacție al beneficiarilor, care putem afirma că este mulțumitor, dacă ținem seama de feed-back-ul pe care îl recepționăm la fiecare spectacol, în mediul on-line și uneori chiar prin poșta electronică.

B. Evoluţia profesională a instituţiei şi propuneri privind îmbunătăţirea acesteia:

Cultura este statuată ca fiind un element esenţial al dezvoltării economice , al incluziunii și regenerării sociale, ea reprezintă un indicator al calităţii vieţii şi bunăstării individuale .Cultura, în esența ei, stă la baza modelării propriei personalități a individului, acționînd direct prin intermediul exemplelor pe care le oferă , ea constituie un spațiu adecvat de socializare într-o eră modernă în care socializarea a căpătat valențe din ce în ce mai precare. Perspectivele culturale oferă referinţe care exemplifică valori, atitudini şi comportamente ce influenţează și dezvoltarea economică. Cultura este reflectarea combinată a politicii şi economiei în orice societate și poate fi percepută ca un tip de forţă de producţie.Politica, economia şi cultura sunt cele trei mecanisme ale oricărei societăţi şi doar atunci cînd ele funcţionează armonios, societatea în ansamblu se poate dezvolta rapid, lucru care se afirmă în studiile de specialiate din cadrul cercetărilor realizate pe marginea acestui subiect.

Acesta este un principiu care a stat întotdeauna la baza evoluției profesionale a TA, pe toată durata managementului asumat. Instituția a tins să își îmbunătățească permanent activitatea , din rațiuni atît pragmatice cît și din rațiuni sociale și de natură existențială, menite să evite plafonarea și stagnarea sa într-un segment de conservatorism , care are darul să te amplaseze ca entitate într-un con de umbră. Toate cele nouă programe ale instituției asumate , au fost concepute astfel încît să satisfacă cerințele publicului, dar fără a face nici un fel de rabat de la calitatea artistică , care considerăm că a fost menținută la cote ridicate. Programele , fiecare dinter ele, au încorporat proiecte menite să asigure unicitatea și diversitatea, atractivitatea și evitarea stagnării componentei repertoriale într-un cadru rigid , conservator , convențional sau plictisitor.

Colaborarea dintre sectorul public și cel privat, susținerea și încurajarea creației contemporane și deopotrivă a tinerilor creatori, dezvoltarea calitativă a serviciilor oferite, realizarea consecventă a turneelor, deplasărilor și a manifestărilor artistice itinerante, chiar în mediul rural și în orașele mici, programele de susținere a pedagogiilor creative, promovarea pe plan național și internațional a valorilor culturale autohtone , au avut ca scop principal alinierea la politicile culturale la nivel național și asigurarea diseminării cunoașterii valorii expresiei artistice abordate. Toate programele componente ale proiectului managerial , dar cu precădere cele care au

avut caracteristica distinctă de atrage colaborări și schimburi de practici profesionale precum și cele itinerante, care au valorificat proiectele și în alte medii. Programele ARLECHINO JUNE FEST, ARLECHINO CĂLĂTORI- VOIAJORI , ARLECHINO PORȚILOR DESCHISE , TEATRUL ÎN MALL –TEATRUL ÎN MULȚIME și-au demonstrat oportunitatea și eficiența în sfera de activități a TA , prin numărul de beneficiari atrași , indiferent că a fost vorba de beneficiari plătitori sau neplătitori, după caz raportat la caracterul și natura natura programului.

Adecvarea și validarea activităților instituției , rezultă în primul rînd din depășirea indicatorilor inițial propuși în Proiectul de Management , care anual au fost ajustați cu creșteri în cadrul Programului minimal pentru anul de referință. Cifrele în continuă creștere, la majoritatea indicatorilor , au fost obținute prin efortul susținut al întregului personal – care dealtfel este un colectiv puțin numeros ca structură de personal (activitatea desfășurată este similară cu a oricărei instituții de spectacole , doar sumele bugetate ne-au diferențiat ,pe cînd sfera de activități și procese de producție fiind chiar mai numeroasă și complexă decît ale unei instituții care nu are ateliere de producție și creație și nici o varietate atît de numeroasă de elemente ca în cazul teatrului de animație) și care a depus un efort orientat și canalizat pe direcția consolidării unei imagini valoroase. Nici în ultimul rînd, dar nici ca etalon , invitațiile numeroase , propunerile de colaborare venite dinspre terți, comenzile speciale pentru prestații artistice , au fost o confirmare a laturii calitative a activității instituției.

În anii de referință selecțiile la Festivalurile Naționale și Internaționale de gen, au fost numeroase În toată perioada , teatrul a fost invitat anual să participe la peste 12-14 festivaluri . Din numărul total de invitații au fost onorate cu participarea an de an peste 10, pe care le-am enumerate în continuare, detaliind și elementele de referință , ca perioadă, număr de beneficiari și distincțiile obținute la cele competitive :

FESTIVALUL INTERNAȚIONAL AL TEATRULUI DE ANIMAȚIE – „EUROMARIONETE" ARAD *Organizator:* Teatrul Clasic „Ioan Slavici" -Trupa Marionete- din Arad, **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE TEATRU „POVEȘTI" ALBA IULIA,** *Organizator* **:** Teatrul de păpuși „Prichindel" din Alba Iulia, **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE ANIMAȚIE „GULLIVER" GALAȚI,** *Organizator* **:** Teatrul de păpuși „Gulliver" din Galați, **FESTIVALUL DE TEATRU PENTRU COPII ȘI TINERET *IMAGINARIUM* PLOIEȘTI,** *Organizator***:** Teatrul „Toma Caragiu" din Ploiești, **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL AL TEATRULUI DE STUDIO ȘI DE FORME NOI, PITEȘTI ,** *Organizator* **:** Teatrul „Alexandru Davila" din Pitești, **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE ANIMAȚIE „SUB BAGHETA LUI MERLIN" TIMIȘOARA,** *Organizator* **:** Teatrul „Merlin" din Timișoara, **FESTIVALUL PENTRU COPII „LUMEA POVEȘTILOR" REȘIȚA,** *Organizator***:** Teatrul de Vest din Reșița, **FESTIVAL de teatru STRADAL „WONDERPUCK" CLUJ-NAPOCA,** *Organizator* **:** Teatrul de păpuși „Puck" din Cluj-Napoca **în parteneriat cu Consiliul Județean J Cluj , FESTIVALUL INTERNAȚIONAL AL TEATRELOR DE PĂPUȘI ȘI MARIONETE PUCK , CLUJ-NAPOCA** *Organizator* **:** Teatrul de păpuși și marionete „Puck" din Cluj Napoca, **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL AL TEATRELOR DE PĂPUȘI „SUB CĂCIULA LUI GUGUȚĂ", CHIȘINĂU –**

REPUBLICA MOLDOVA , *Organizator* **:** Teatrul municipal de păpuși „Guguță" din Chișinău – Republica Moldova, **FESTIVALUL „C'ART FEST", CRISTIAN- BRASOV,** *Organizator* **:** Asociația C'Art Fest Cristian, județul Brașov,**Festivalul Internațional de teatru pentru copii "100, 1000,1000000 de povești "** *Organizator* **:** Teatrul Ion Creangă București etc .
Motivele neparticipării la toate evenimenmtele la care am fost invitați sau la care am aplicat prin înscriere, s-au datorat în principal aspectelor ce au ținut de perioada în care aceste evenimente au avut loc , de criteriile de selecție impuse de organizatori , sau a suprapunerii perioadelor de desfășurare cu activități / proiecte prestabilite și care nu puteau fi reprogramate sau anulate
În decursul perioadei de management au fost obținute premii și distincții numeroase , dintre care amintim doar cîteva : **Premiul pentru scenografia spectacolului** POVESTEA CARE A FOST PĂTRATĂ , realizată de maestra Eugenia Tărășescu Jianu , (personalitate câştigătoare a Premiul special acordat pentru o carieră excepţională în teatrul de păpuşi şi marionete acordată în cadrul GALEI UNITER 2017) obținut la Festivalul Internațional al Teatrelor de păpuși și marionete PUCK – Cluj Napoca .**Premiul pentru muzica spectacolului** AVENTURILE LUI CHILLI RAMIREZ , realizată de Ioan Gyuri Pascu, căruia îi aparține și textul și dramatizarea spectacolului obținut la Festivalul Internațional SUB BAGHETA LUI MERLIN – Timișoara .**Premiul de interpretare pentru rolul principal** din spectacolul AVENTURILE LUI CHILLI RAMIREZ, acordat actorului Marius Stroe, obținut la Festivalul Internațional SUB BAGHETA LUI MERLIN – Timișoara.
Premiul pentru muzica originală a spectacolului AVENTURILE LUI CHILLI RAMIREZ , obținut la Festivalul Internațional SUB CĂCIULA LUI GUGUȚĂ – Chișinău-Republica Moldova .
Premiul de interpretare pentru rolul principal din spectacolul AVENTURILE LUI CHILLI RAMIREZ, acordat actorului Marius Stroe obținut la Festivalul Internațional SUB CĂCIULA LUI GUGUȚĂ – Chișinău-Republica Moldova .Premiul în management cultural , obținut la Pitești și respectiv Chișinău .

Deja am stabilit că în plan competițional, orice recunoaștere pe bază de distincții este de natură să confirme valoarea profesională a instituției în fața juriilor de specialitate, însă îmi mențin afirmațiile deja repetate în cadrul rapoartelor anterioare și nu numai, că mai puțin contează validarea neapărată prin distincții , contrar percepției majoritare , pentru că în artă rezultate cuantificabile în "unități de măsură" , sunt mult mai puțin posibile , arta cu calitatea sa și aprecierea ei sunt practic în puterea publicului dictată de gusturile acestuia. Premiile deși motivante, sunt acordate de personalități cu specializare în domeniul artelor spectacolului, specialiști care urmăresc în cadrul jurizării aspecte de natură preponderant orientată pe tehnici , viziuni, modalități de abordare și concepte de realizare a unei producții artistice, pe cînd validarea publicului vine din plăcere , ușurința percepției temei și nu în ultimul rînd din "gradul de bucurie și relaxare ", felicitările, bis-urile , comentariile de final, cu care părăsesc sala de spectacol, după vizionarea acestuia . În acest context chiar Festivalul "Caravana Poveștilor"- FITC , în calitate de director de

festival , am refuzat să aibă caracter competitiv nefiind un festival de tip concurs, pentru considerentele prezentate mai sus și în sprijinirea ideii că o manifestare de gen, trebuie să fie o emulație de creativitate , talent și cu deosebire accesibil tuturor. La această idee au început să achieseze și alți directori de festival, dovadă stînd chiar Festivalul Puck al Clujului , care din 2019 s-a transformat într-un festival necompetitiv , deși este un festival de tradiție cu ediții competitive multiple (17) în trecut.

Propuneri în vederea asigurării continuității unui management bazat pe performanță :

- Participarea în continuare la un număr cît mai mare de evenimente de gen , indiferent de caracterul competițional sau necompetițional al acestora, **aceasta** fiind una din modalitățile, dovedite, de afirmare pe plan național a valorii instituției .
- inițierea și derularea unor noi parteneriate care să vizeze abordarea în comun a unor proiecte menite să conducă la educarea publicului în spiritul aprecierii valorilor culturale autentice ;
- continuarea colaborărilor și a proiectelor comune cu partenerii pe care îi numim „tradiționali ” (unități de învățămînt preșcolar și școlar) ;
- derularea cu caracter de continuitate a parteneriatelor cu instituții și / sau companii cu activitate și domeniu similare , respectiv teatre , universități de artă, companii independente de teatru, artiști interpreți, artiști creatori ;
- colaborările cu diverși parteneri care pot asigura promovarea produselor culturale : agenții media, agenții de marketing și publicitate;
- dezvoltarea continua a unor colaborări valoroase, cu artiștii creatori din domeniul artei spectacolului de animație (regizori , dramaturgi, scenografi, compozitori) cu scopul menținerii și creșterii calității repertoriului , influențată de calitatea spectacolelor ;
- diversificarea producțiilor din repertoriu și genurilor abordate , prin accesarea unor colaborări inedite, menite să reliefeze deschiderea instituției și către forme de expresie atipice pentru aceasta pînă în prezent .

1. adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității

Și cu această ocazie facem trimitere la studiile realizate pînă în prezent , astfel încît vom repeta, faptul că la Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, care a efectuat studiul „Barometrul de Consum Cultural 2018 BCC Dinamica sectorului cultural în anul 2018, reflectată în această ediție a Barometrului de Consum Cultural, stă sub semnul celebrării Centenarului Marii Uniri. Indiferent de amploarea și calitatea evenimentelor culturale organizate în acest an, ele au

marcat viața culturală atât la nivel local, cât și la nivel național, chiar și numai la nivel de discurs public.
Barometrul de Consum cultural și-a propus în anul 2018 să fie oglinda obiectivă a perspectivelor culturale din societatea românească, urmărind dinamica practicilor și valorilor culturale, fie orizontal, pe diferite sectoare culturale și creative, fie transversal, pe teme de interes comun.

Studiul *Barometrul de consum cultural 2018. Dinamica sectorului cultural în anul Centenarului Marii Uniri,* se bazează pe un sondaj de opinie realizat de operatorul Institutul Român pentru Evaluare și Strategie în perioada 1 septembrie – 5 octombrie 2018 pe un eșantion național de 1.200 de persoane cu vârste de 18 ani și peste. Marja teoretică de eroare la nivelul eșantionului a fost de +/-2,8% la un nivel de încredere de 95%.

Deși formele de consum cultural în spațiul non-public rămân cu cel mai mare nivel de frecvență, pentru anumite practici de consum cultural din spațiul public se înregistrează o ușoară creștere a frecvenței în ultimii doi ani: vizionarea de filme la cinematografe și participarea la spectacole de muzică sau divertisment. Vizita la muzee sau biblioteci rămâne la același nivel în ultimii doi ani, ***în timp ce participarea la spectacolele de teatru este în scădere.***

„Barometrul" măsoară tendințele asociate consumului cultural din România, fiind singurul studiu de acest tip din țară, construit pe modele europene similare. **Barometrul de Consum Cultural** are ca principal obiectiv analiza sectorului cultural din România din perspectiva indicilor de consum cultural. Studiul a fost conceput ca un instrument de lucru util pentru specialiștii din sectoarele culturale și creative, o analiză relevantă pentru reprezentanții autorităților publice centrale și locale, dar și o lectură interesantă pentru publicul larg, ce analizează profilul instituțiilor publice de cultură de la nivel național prin percepția populației. " Dacă satisfacția generală în ceea ce privește activitatea instituțiilor publice de cultură furnizează un prim punct de plecare pentru ceea ce ar putea constitui o modalitate de evaluare a managementului, cunoașterea caracteristicilor asociate de populație conduce analiza la un nivel mai detaliat. Este adăugat astfel un nou strat de informații ce ajută la mai buna înțelegere a felului în care sunt văzute instituțiile publice de cultură la nivel local (...).Din această perspectivă, politica Uniunii Europene încurajează şi susţine economic programe dedicate, iar toate statele europene seamănă, pentru că au dezvoltat politici axate pe oferta culturală, care se traduc prin subvenţii publice acordate marilor instituţii.Aceste finanţări au permis „modernizarea echipamentelor culturale şi menţinerea calităţii artistice, dar şi susţinerea creaţiilor de avangardă, de care publicul nu este foarte atras". S-a evidențiat un aspect și anume faptul că genul (femei sau bărbați) nu influenţează nivelul de implicare în orice formă de expresie artistică. Segmentul de populaţie cu un nivel scăzut de implicare este destul de îmbătrînit; 55% , persoane cu vîrste de peste 50 de ani, iar cei mai tineri, cu vîrsta de pînă în 40 de ani,

reprezintă un procent de doar 25%. Nivelul de educaţie al persoanelor cu acest grad de implicare este scăzut spre mediu, 85% dintre acestea absolvind cel mult un ciclu de 12 clase finalizate. Nici situaţia lor economică nu este una favorabilă: 56% au un venit lunar de pînă în 1000 de lei şi 37% între 1000 şi 1999 de lei." Majoritatea celor care au un contact redus cu expresiile artistice sunt persoane fără ocupaţie, 36% fiind femei casnice sau şomeri şi 33% - persoane care au ocupaţii cu status scăzut." Nivelul de educaţie are un impact mare, acceptat teoretic fiind faptul că, în general, persoanele cu un nivel scăzut de educaţie sunt predispuse să nu valorizeze artele şi patrimoniul cultural, din lipsa instrumentelor de decodificare. Educaţia este un element important atunci cînd vine vorba de felul în care este receptată expresia artistică." Media implicării în activităţile culturale pe regiunile de dezvoltare – eşantion naţional [2016] a relevat faptul că populația cea mai implicată este cea din regiunea de Vest , urmată de regiunea București- Ilfov și regiunea de Sud Est. Frecvența participării la spectacole de teatru calculată pe areal național relevă că frecvența săptămînală este 0% , lunară este de 3%, la 3 luni 6% iar o dată pe an 13%. Se evidențiază deci în general o pondere scăzută. Tendinţele generale de participare regăsite în rîndul persoanelor implicate în activităţi ce presupun un stil de viaţă activ este și el relativ scăzut , **gradul de cunoaștere fiind mut diferit de gradul de participare efectivă**. Această situaţie reflectă existenţa, la nivelul societăţii româneşti, a unor orientări valorice prezente, cu potenţialul de a fi asociate unei situaţii economice precare. Participarea culturală este un fenomen aflat în relaţie cu o mulţime de alte configuraţii existente pe plan social: cultura educaţională, oportunităţile economice, accesul la resurse, tipurile de comunităţi valorizate, cadrul normativ etc.

Provocările cele mai importante ţin de identificarea unor mijloace eficiente de convertire în capital economic a capitalului social acumulat prin implicarea în activităţi cu caracter comunitar. Pe de altă parte, o provocare pentru elaborarea politicilor publice o reprezintă situaţia slabei participări a populaţiei vîrstnice şi a celei cu educaţie redusă la activităţi culturale sau de altă natură.

„Datele comparative obținute nu indică schimbări semnificative în plan atitudinal sau în planul comportamentelor de consum cultural între cei doi ani (2017 și 2018)".Alte sondaje trebuie să se repete periodic, aici intrând în primul rând cele dedicate consumului cultural. Anul acesta sunt vizate „artele spectacolului". Concluziile nu sunt nici în acest caz foarte diferite de cele din barometrele de consum cultural anterioare: „**În anul 2018, publicul iubitor de spectacole culturale este în continuare în număr scăzut,** iar frecvențele referitoare la gradul de accesibilitate la aceste spectacole culturale ne arată în majoritatea cazurilor lipsa instituțiilor care să le faciliteze". **Altfel spus, consumul cultural este în continuare puternic afectat de aceeași lipsă de infrastructură culturală.** Studiul Accesul la cultură și beneficiile asociate pune și el în evidență faptul că, în percepția populației, în 66% din cazuri nu există spații pentru spectacole de balet, operă sau filarmonică, iar în 60% nu există teatru. Nu este de mirare astfel că, după cum rezultă din alt

studiu, dintre cei care au participat în anul în curs la evenimente culturale (teatru, expoziții), 70% provin din urban și doar 30% din sate: poate că ar merge mai mulți dacă ar avea pur și simplu unde... Analiza comparativă poate să meargă însă mult mai în detaliu, și atunci vor apărea o serie de schimbări, poate minore, dar de luat în considerare. Astfel, de pildă, procentul românilor care nu au fost niciodată la teatru a scăzut ușor de la aproximativ trei sferturi la începutul acestor evaluări (2005-2007) la aproximativ două treimi în ultimii ani. Dacă muzica populară se află în continuare pe primul loc în preferințele românilor, participarea la spectacolele de acest gen pare să fi scăzut de la aproximativ 50% în 2014-2015 la puțin sub 40% începând cu 2016. Mai important, dacă se iau în calcul doar persoanele care au fost măcar o dată la un tip sau altul de spectacole în 2018, ceea ce sare în ochi este **o diversificare a spectatorilor pe genuri de spectacole: a apărut, de pildă, categoria stand-up comedy, procentul celor interesați de spectacole de dans pare să fi crescut, iar dacă punem laolaltă spectacolele muzicale de jazz / rock / pop, acestea însumează un procent de 21%, semnificativ mai mare decât cel de 17% al spectatorilor „dominanți" de muzică populară. Pe toată durata sa, Barometrul de cultură permite sute de astfel de comparații, care sunt foarte utile oricărui manager cultural.** Și acest număr al Barometrului cuprinde însă și cercetări „transversale", care permit integrarea elementelor culturale în ansamblul societății. Este cazul studiilor referitoare la Relația dintre cultură și educație, respectiv Atitudini și opinii privind diversitatea culturală. Cel puțin acesta din urmă este în mod evident de un interes general, căci abordează teme nu doar importante, ci de-a dreptul „fierbinți" ale societății românești actuale, de la neîncrederea cronică a populației (doar 16% dintre români declară că „se poate avea încredere în cei mai mulți dintre oameni"!), la complexele relații cu Celălalt, fie el de alt gen, altă etnie, altă religie sau pur și simplu altă țară. Politicienii ar trebui să fie primii preocupați de aceste date.Din păcate însă, dacă „sondajele" sunt imediat luate în seamă de către cei interesați, se pare că de un „barometru" (cultural) autoritățile competente nu au fost și încă nu sunt prea interesate. Precizările făcute în ceea ce privește modul în care este evaluată satisfacția (respectiv importanța informațiilor despre performanță sau costuri, caracteristicile socio-demografice, includerea unui respondent în categoriile specifice de consumatori sau non-nonsumatori) sunt desigur valabile și în ceea ce privește felul în care anumite caracteristici sunt atribuite de populație unei instituții publice. https://www.culturadata.ro/barometrul-de-consum-cultural-2018-dinamica-sectorului-cultural-in-anul-centenarului-marii-uniri/ (Autori: Carmen Croitoru, Anda Becuț Marinescu)

În acest context , este necesară precizarea că TA vizează, prin activitatea sa, în primul rînd, satisfacerea nevoilor comunității locale, dar avînd în vedere dimensiunea educativă consacrată pe care o are teatrul și comunității ca și concept general , . Cunoscînd și recunoscînd importanța circulației produsului cultural, am onorat cît mai multe dintre invitațiile primite și am participat la o serie de manifestări culturale organizate și în afara spațiului festivalier . Deși scopul principal al

prezenței instituției la aceste manifestări a fost asigurarea unei cît mai bune vizibilități a instituției, dincolo de spațiul în care avem reprezentare în mod obișnuit, la cele mai multe dintre aceste evenimente am avut încasări provenite din contractele încheiate cu organizatorii/ promotorii proiectelor , acestea fiind evidențiate în contabilitatea instituției ca încasări din prestații artistice.

Fiind o entitate care realizează ”produs cultural”, TA își orientează cea mai mare parte din activitate către beneficiari, consumatorii de teatru. Astfel, în paralel cu strategia politicilor culturale la nivel național și local, se acordă o atenție sporită nevoilor publicului și prin adaptarea profilului evenimentelor și ale programului de spectacole în funcție de cerințele acestuia, extrase din statisticile cercetărilor sociologice realizate fie la nivel național, fie chiar de instituția noastră, prin analize și sondaje interne , care au un scop bine determinat de a cunoaște cît mai îndeaproape preferințele și cerințele publicului. În acest context este de reținut faptul că și dacă se urmărește o strategie și un plan bine structurat , de multe ori trebuie să vii în întîmpinarea așteptărilor beneficiarilor și să adaptazi programele și proiectele congruent cu acestea, motiv pentru care, de foarte multe ori, ca realizator și prestator de servicii artistice ești nevoit să te adaptezi la ceea ce se cere și mai puțin la ceea ce ar constitui atingerea unor indicatori sau cifre.

2. orientarea activității profesionale către beneficiari

Activitatea profesională a TA , similar cu a oricărei instituții de spectacol implicit a oricărui teatru, prin scopul și misiunea sa, este îndreptată către beneficiari. Ținînd cont , în mod particular , de diversitatea și aria repertoriului instituției TA , respectiv menținerea unui număr de minimum 35 de titluri de spectacol, permanent , ca rezultat a montării de noi spectacole anual, respectiv scoaterea din repertoriu a unui număr relativ similar , s-a rămas pe cifra relativ constantă de 36 , deși din punct de vedere al depozitării acestora , a devenit o sarcină din ce în ce mai anevoioasă, cu fiecare an. În general spectacolele TA abordează subiecte, teme și personaje distincte . Frecvența de prezentare anuală a acestor titluri a fost elaborate permanent de o manieră cît mai judicioasă , cu precizarea că toate spectacolele menținute la nivelul anului în repertoriu , au fost performate în decursul fiecărui an , cu o frecvență diferită, dictată de rațiuni care țin de specificul fiecăruia – (se va ține cont de faptul că există producții cu spectacole destinate exclusiv unei anumite perioade din an - cum sunt cele de iarnă , sau producții care se pot prezenta exclusiv la sala de spectacol și nu în deplasare , sau faptul că anumite titluri sunt solicitate preponderant în categoria celor cu public organizat). Toate aceste aspecte relevă în mod evident atenția și importanța acordată de către management , nevoilor și cererii de consum ale beneficiarilor produsului cultural , al cărui producător și prestator este instituția. Chiar dacă permanent s-a urmărit o strategie și un plan bine structurat , care a vizat și echilibrarea serviciilor artistice pe

structura de personal de specialitate , de multe ori a fost necesar să venim în întîmpinarea așteptărilor beneficiarilor și implicit să adaptăm programele și proiectele congruent cu acestea, motiv pentru care, de foarte multe ori, ca realizator și prestator de proiecte artistice am fost nevoiți să ne adaptăm la ceea ce se cerea și mai puțin la ceea ce ar fi constituit atingerea unor indicatori sau cifre.

Îmbogățirea anuală a repertoriului s-a realizat prin montarea de regulă a *cel puțin* două noi producții, uneori au fost trei și chiar patru , durata de viață a unui spectacol fiind în medie de 10-12 ani, iar în multe cazuri durata acestora depășind 15 ani. Pentru a veni în întîmpinarea așteptărilor publicului , permanent, am vizat noutatea , diversitatea, inovația, care s-au bazat pe :

- Stimularea creativității și a performației artistice ,
- Susținerea activitatii artistice performante,
- Oferirea de produse culturale noi și diversificate
- Creșterea calității contextului creativ –educație și formare – prin promovarea tinerilor artiști, a proiectelor și ideilor lor;
- stimularea parteneriatelor și a dialogului inter-instituțional
- redistribuirea și utilizarea judicioasă a resurselor, aspecte ce în final se concretizează în satisfacția beneficiarului , evidențiată de creșterea de la an la an, a numărului lor
- Prezența permanentă în spațiul online prin postări zilnice pe rețelele de socializare și crearea de materiale vizuale de impact, menite să stîrnească interesul publicului pentru activitățile curente .
- realizarea unui studiu, chiar și în condițiile în care nu am avut acces la metode laborioase și fonduri , pentru a contura un portret privind spectatorul de ”astăzi” în vederea adaptării serviciilor către nevoile acestuia
- Îmbogățirea în perioada de management analizată, a repertoriului instituției în conformitate cu programul managerial propus la începutul perioadei.
- Asigurarea derulării stagiunii estivale -ARLECHINO ESTIVAL , anual, cu apariții și prezentare de spectacole pretabile în spații neconvenționale și într-o perioadă în care activitatea teatrelor este în pauză (vacanța de stagiune) , prin intermediul căreia se asigură acces total gratuit publicului și care presupune adaptarea producțiilor la spații atipice (aceste spații de regulă oferă posibilități extrem de reduse de menținere a unei calități artistice ridicate a spectacolelor , ceea ce a presupus un efort și o implicare activă atît a artiștilor păpușari cît și a echipei tehnice de suport .

- Dezvoltarea ș diversificarea activității prin atelierele de creație , un program ce încorporează activități suplimentare și diferite în mare parte de componenta profesională specifică actorului, dar prin care am inenționat să menținem și o doză de complementaritate.

Printre măsurile luate în vederea satisfacerii nevoilor și preferințelor acelora care au beneficiat de produsele culturale pe care realizăm și promovăm se numără:

- Asigurarea vînzării de bilete prin facilitarea accesului la acestea în mediul on-line
- Crearea unui program zilnic de interacțiune cu spectatorii , și facilitarea accesului la biletele de spectacol prin casa de bilete într-un program ce a fost modificat , prelungit în anumite zile din timpul săptămînii pînă la ora 18.oo , adaptat nevoilor de piață , aspect aspect realizat cu eforturi, avînd în vedere structura de personal și consecința acesteia o listă lungă de atribuții desemnate pe categorii profesionale
- Crearea mai multor categorii de prețuri de bilete, adresate publicului larg, grupurilor organizate , beneficiarilor din spații neconvenționale (deplasări)
- Refacerea site-ului teatrului cu o interfață prietenoasă ,atractivă , accesibilă pentru utilizator, mult mai ușor de navigat și desigur actualizarea permanentă a calendarului de spectacole și a evenimentelor prezentate pe acesta.

Toate aceste acțiuni ale noastre , au mers în direcția de satisfacere a nevoilor publicului care a îmbrățișat proiectele și deopotrivă programele instituției , cu deschidere extraordinară , dată mai ales de faptul că activitățile și programele propuse se derulează într-un mediu profesionist, sub coordonarea unui personal cu pregătire de specialitate. Structura programelor a fost permanent axată și pe strategia în domeniul cultural și cerințele autorității finanțatoare.

3. analiza principalelor direcţii de acţiune întreprinse

În cadrul perioadei de management ,programele și proiectele instituției au fost elaborate în funcțiile de nevoile cultural-artistice, estetice și de educare a gustului pentru artă, prin intermediul spectacolului de teatru, pentru toate categoriile de beneficiari, fără a fi exclus nici un moment aspectul privitor la o contribuție cît mai rezonabilă a teatrului în ceea ce privește raportul subvenție - venituri proprii. Programele , proiectele și acțiunile din întreaga perioadă de management s-au orientat în așa fel încît să fie abordate principalele obiective strategice asumate, respectiv:

a). Consolidarea capacității administrative: consolidarea credibilității, lărgirea accesului și creșterea diversității proiectelor culturale;

b). Creșterea vizibilității și notorietății instituționale și implicit a proiectelor, programelor și activităților -strategie dinamică de promovare.

c). Creșterea calității contextului creativ –educație și formare – promovarea tinerilor artiști și a proiectelor lor; stimularea parteneriatelor, a dialogului inter-instituțional și redistribuirea judicioasă a resurselor.

În toată perioada managementului , permanent și periodic s-au întreprins măsuri susținute de valorificare a potențialului de resurse umane existente , prin utilizarea cît mai eficient posibil a întregului personal contractual , cu accent pe categoria de personal de specialitate artistică și tehnică , specifice instituțiilor de spectacol, fără însă a neglija și celelalte categorii de personal , care prin complementaritate întregesc ansamblul activităților și conduc la disciplina instituțională , menită să asigure un SCIM de calitate .

S-a recurs în diverse situații la delegarea de atribuții și suplimentarea de sarcini, demersuri menite să conducă la o îmbunătățire și eficientizare a activităților, avînd în vedere lipsa acută de specialiști și experiență în toate domeniile de activitate,dar mai ales în domenii cu particularitate pe sferele de atribuții, așa cum e cazul TA.

Este un aspect cu gravitate majoră în ceea ce privește posibilitatea de atingere a obiectivelor și care este o sursă permanentă de risc și periclitare a desfășurării activității curente într-un cadru firesc și optim, cu respectarea tuturor procedurilor , procedeelor și ale cadrului legislativ aferent .

Durata de acomodare și familiarizare cu specificul instituției necesită în cazurile noilor angajați , un minimum de șase pînă la 12 luni , pentru ca aceștia să poată realiza, în fluxul aferent sarcinilor , un circuit complet de producție, adică lucrările de la început și pînă la finalizarea lor.

În aceeași perioadă s-a renunțat la un colaborator pe sfera activității artistice de interpretare, respectiv o actriță cu experiență în arta spectacolului de animație , deoarece avînd și studii de specialitate în litere , aceasta a putut fi angajată prin acordul direct al părților pe un post vacantat de secretar artistic , urmînd ca in continuare , să aibă stabilit în sfera sarcinilor și prestarea activității artistice (asigură roluri în cîteva spectacole), care are ca scop asigurarea completării structurii personalului de specialitate artistică și de preîntîmpinare a unor sincope în derularea fluentă a spectacolelor.

De asemenea colaborările parteneriale s-au realizat cu instituții sau organizații din sistemul educațional și cel de incluziune socială (Serviciul Public de Administrare a Creșelor Brașov , Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă Brașov) ce au avut ca scop să consolideze atît relațiile parteneriale instituționale cît și dezvoltarea , educarea și integrarea copiilor din medii sociale defavorizate sau a celor cu dizabilități.

Astfel, în întreaga perioadă de management , indicatorii privind numărul total de spectatori a fost depășit permanent , situația fiind evidențiată tabelar mai jos :

Număr spectatori total	*PROPUS*	*REALIZAT*
TOTAL AN 2016	**25.000**	**28.615**
-LA SEDIU	19.200	17.168
-ÎN AFARA SEDIULUI	5.800	11.447
TOTAL AN 2017	**22.000**	**31.093**
-LA SEDIU	15.000	20.596
-ÎN AFARA SEDIULUI	7.000	10.497
TOTAL AN 2018	**27.000**	**29.557**
-LA SEDIU	17.000	19.310
-ÎN AFARA SEDIULUI	10.000	8.457
TOTAL AN 2019	**29.000**	**34.656**
-LA SEDIU	19.000	23.613
-ÎN AFARA SEDIULUI	10.000	11.043
Total beneficiari an (spectatori + alte activități)		***35.763***
Total întreaga perioadă	***103.000***	***123.921***

După cum reiese din analiza , s-a depășit cifra estimată cu aproape 21.000 de beneficiari .

Strategia programării spectacolelor pe parcursul fiecărui an, a vizat ca fiecare producție din ansamblul repertoriului teatrului, să fie prezentată publicului, în cadrul reprezentațiilor de tip public larg , sau ”la liber” cum l-am definit uneori, referindu-ne la cele din zilele de sîmbăta și duminică, astfel încît acestea să se fi regăsit la un interval constant (cu o ciclicitate de reluare la cca. 8-12 săptămîni) și în același timp să existe o consonanță între componența distribuțiilor spectacolelor , aspect necesar pentru a asigura și din punctul de vedere al managementului resurselor umane o cît mai judicioasă repartiție a normelor artistice (spectacole și repetiții) , a realizării atribuților , precum și o împărțire cît mai echitabilă a sarcinilor personalului de specialitate. Este de evidențiat la acest punct , faptul că în teatrul de animație este extrem de dificil de menținut un echilibru just , privind nivelul de participare al actorului , acest aspect fiind generat de componența distribuției, care în cele mai multe situații uilizează cel puțin două treimi din totalul echipei artistice .

Subliniam chiar în ultimul Raport (cel aferent anului 2019) că în aceste condiții este firesc ca pe anumite intervale de timp, unii dintre actorii angajați să aibă o participare mai mare iar alții

o participare mai mica, ca urmare a faptului că acest aspect este influențat într-o mare măsură și de componența echipei tehnice , redusă ca număr , astfel încîtaceasta din urmă desfășoară activitate permanentă , fiind prezentă la toate spectacolele și toate repetițiile , în zilele cînd aceasta se află în perioada obligatorie de repaos săptămînal , să fie imposibilă programarea de spectacole. Desi au fost situații în care s-a exceptat acordarea de repaos saptamînal, fiind nevoiți să jucăm sau să repetăm șapte zile din șapte , ca urmare a unui program încarcat de evenimente , în general acest lucru s-a realizat cu caracter exceptional , în perioadele de programe precum ”Școala altfel” sau la solicitarea regizorilor colaboratori, care au evitat să își fractionize perioadele de repetiții , în special în pragul premierelor.

În cadrul noilor producții s-a urmărit colaborarea cu artiști creatori valoroși, cu un grad de notoritate , care dețin un portofoliu variat și de rezonanță, personalități consacrate în arta spectacolului de gen (regizori, scenografi, compozitori și dramaturgi) , dar și cu tineri creatori, mai puțin cunoscuți sau cu un portofoliu nu atît de vast , dar care au contriibuit cu un suflu nou la tehnicile de montare abordate pentru crearea unui spectacol (cheia regizorală, viziunea scenografică, tehnicile inovative în arta animației etc.) . Structurarea activității specifice de producție și prezentare spectacole pe categorii de programe și-a dovedit utilitatea , fiind un pas important în relația directă cu beneficiarii , aceștia avînd practic posibilitatea selectării genului / categoriei de spectacol, în funcție de preferințe și nevoi.

Desfășurarea celor cinci ediții a FITC-ACP , au consolidat în mod fericit raporturile profesionale și parteneriale cu instituții de gen din țară și străinătate , au menținut vizibilitatea TA, au aruncat o lumină favorabilă și au asigurat oportunitatea de a menține relații stabile și temeinice cu partenerii- colegi de breaslă sau /și de a dezvolta noi relații profesionale.

În ceea ce privește activitatea din sfera de achiziții publice la nivelul instituției, aceasta s-a realizat în toată perioada managementului prin forma de achiziție directă, în conformitate cu prevederile legislative în vigoare , respectiv Legea nr.98/ 2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare. Preponderent achiziițiile au reprezentat servicii de întreținere, furnizare de servicii destinate funcționării (utilități, telefonie și internet, salubritate , chirii spații, asigurare spații/patrimoniu contra efracție/ incendiu, transport copii la spectacole, cazări , servicii de tipografie și publicitate etc) și pentru care anual a existat o medie de cca . 80-90 de contracte. Contractele de *prestări servicii artistice* care au fost încheiate în cursul perioadei raportate , s-au încheiat pe baza prevederilor Legii nr.8/1996 , și au fost în număr mediu anual de peste 35 (incluzîndu-le și pe cele încheiate cu ocazia festivalului propriu) și alte peste 30 de contracte artistice în derulare multianuală pentru care se plătesc drepturi de prezentare publică a operei (tantieme) , anual, din încasări (de regulă text, muzică).Alte achiziții au fost realizate în

bază de comenzi , devize estimative , note de fundamentare și justificative , în conformitate cu prevederile legale în vigoare.

În aceste condiții, putem concluziona și încadra perioada 2015-2019 ca fiind o perioadă prolifică și care a consolidat reușitele în plan artistic, în care toate eforturile au fost concentrate în direcția identificării celor mai bune soluții de continuare și dezvoltare a activității, a adaptării și readaptării la condițiile instabile din punct de vedere legislativ , a conservării patrimoniului instituției, a valorificării în modul cel mai judicios cu putință a fondurilor alocate de către autoritate și desigur, a menținerii teatrului în atenția publicului.

C. Organizarea, funcţionarea instituţiei şi propuneri de restructurare şi/sau de reorganizare, pentru mai buna funcţionare, după caz:

1. măsuri de organizare internă

În toată perioada supusă analizei , s-a avut în vedere și s-a urmărit susținerea și asigurarea unui management general de calitate , cu respectarea și încadrarea în prevederile legislative existente și cele noi apărute , în special privind Sistemul de control intern managerial , prin urmărirea standardelor prevăzute de OSGG nr.600/2018 , vizîndu-se în același timp ca managementul administrativ să se axeze preponderent și dedicat pe eficiență , eficacitate și economicitate, astfel încît să conducă la derularea activității în condiții de respectare strictă a legislației și a procedurilor operaționale. În acest sens , anual au fost emise un număr de peste 120 de decizii, ceea ce înseamnă că pe toată perioada managementului au fost emise un număr de aprozimativ 500 de astfel de documente interne , care au cuprins întreaga sferă de activitate și toate compartimentele funcționale ale instituției.

◣S-au emis norme și decizii privind funcționarea instituției din punct de vedere al normelor de sănătate și securitate în muncă și pe linie de situații de urgență, s-a efectuat instruirea periodică a personalului, s-au realizat reparații, verificări și autorizări în domeniul ISCIR cu privire la instalația de ridicat la scenă, autorizarea personalului cu drept de manevrare, autorizare electricieni de joasă tensiune etc).
◣în cursul perioadei au fost emise un număr de este 50 de hotărîri la Consiliului de Administrație, care au cuprins sfera problematicilor ce incumbă acestui organism colegial, cu rol deliberativ.

◣S-au derulat și realizat procedurile legale privind examenele de promovare ale personalului contractual, de cîte ori a fost cazul

◣S-au derulat procedurile legale de organizare și desfășurarea a concursurilor de ocupare a posturilor vacante și care au necesitat această procedură
◣S-a finalizat și încheiat acțiunea de reevaluare a activelor imobilizate , conform Deciziei 28/2017 .
◣ Anual , în cursul lunilor octombrie- noiembrie s -a dispus inventarierea întregului patrimoniu al instituției, care s-a finalizat anual la finele lunii decembrie.
◣La finele fiecărui an din perioada de management , s-a dispus și au fost demarate procedurile privind evaluarea profesională anuală pentru personalul contractual, care au fost finalizate cu încadrare aîn termenele legale.
◣S-a realizat reîncadrarea personalului contractual și s-au dispus creșterile salariale aferente anilor de referință , în temeiul legislațiilor incidente privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice , cu toate modificările și completările legislative.
◣S-au emis decizii de delegare de atribuții și competențe , pe sfera RU , a SSM și de înlocuire a managerului pe perioadele de efectuare a zilelor asimilabile CO sau în situațiile cînd acesta a participat la deplasări în cadrul delegațiilor în interesul serviciului.
◣Pe linia controlului managerial s-a realizat monitorizarea permanentă cu privire la implementarea sistemului de control intern managerial și a standardelor prevăzute de acesta . S-au analizat periodic principalele riscuri identificate, pentru asigurarea procedurilor de gestionare a acestora , s-au completat norme și proceduri operaționale și/sau au fost revizuite edițiile existente din cadrul SCIM, în conformitate cu noile reglementări în materie, respectiv OSGG nr.600/ 2018 . prin întrunirea anuală a Comisiei de monitorizare pentru pregatirea programului de dezvoltare a SCIM pentru fiecare an .
◣A fost elaborat Regulamentul de organizare şi funcţionare al Comisiei de monitorizare și modul de aplicare a Codului controlului intern managerial în TA (SCIM), în baza aceloraşi noi prevederi reglementate prin OSGG nr.600/2018, care a intrat în vigoare la data de 24.05.2019
◣A fost elaborat și emis Regulamentul acordării sporului pentru condiții de muncă , aprobat prin HCA nr.17/2019
◣S-au emis, cu respectarea prevederilor legislației muncii, deciziile anuale privind stabilirea perioadei concediilor de odihnă ale salariaților.
◣S-au elaborat Regulament de Organizare și Funcționare al TA, Regulament Intern corelat cu noile prevederi legislative , ori de cîte ori a fost cazul .

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Pentru perioada analizată supusă evaluării , au fost înaintate autorității, propuneri de modificări interne, constînd în modificarea ROF și ale Statului de Funcții și Oganigramei instituției, care au fost aprobate prin HCL nr.182/2019.
Ediția prezenta a ROF-2019 supusă aprobării prin HCL /luna martie 2019 a conținut modificari ***de forma , constînd în :***
- Corecții în cadrul prevederilor sale , aplicate la forme de exprimare sau greșeli de redactare
- Renumerotare a articolelor , necesara ca urmare a constatării unor erori de numerotare .

de fond , constînd în :
- Introducerea unor expresii , a unor noi forme de exprimare sau /și a unor completări , menite să expliciteze mai elocvent conținutul articolelor sau prevederilor la care se referă iar obiectivele instituției au fost completate sau reformulate într-o terminologie mai actuală și adaptată la noile cerințe și strategia de management
- Modificarea denumirii compartimentelor funcționale în conformitate cu denumirile compartimentelor din ORGANIGRAMA si Statul de Funcții aprobate prin HCL / februarie 2019 -
- Introducerea la fiecare compartiment astfel redenumit a tipului de normare a muncii și a programului de lucru.
- Completarea mai detaliată a atribuțiilor compartimentelor
- Introducerea în conținutul ROF pe lîngă organismele colegiale a Comisiilor constituite la nivelul instituțiiei, cu atribuții în diversele sfere specifice (comisie de negociere a contractelor, comisie de monitorizare a SCIM , comisii de recepție a bunurilor și serviciilor, comisie de etică și disciplină) și menționarea atribuțiilor acestora .

Organigrama modificată a presupus redenumirea și reorganizarea compartimentelor funcționale ale instituției , la fel și Statul de Funcții în care au fost relocate anumite funcții în alte compartimente decît cele în care se regăseau inițial .

Alte modificări ale reglementărilor interne au constat în revizii și elaborări ale Procedurilor operative la nivel de entitate .

3. sinteza activității organismelor colegiale de conducere

Organismele colegiale de conducere, în perioada analizată s-au întrunit și au asigurat limitele de competență prevăzute de lege , pe sfera atribuțiilor ce le incumbă astfel:

◣Consiliul Artistic al instituției, în mod formal s-a întrunit în medie de patru ori pe a , întruniri formale în cadrul cărora s-au încheiat PV de ședință s-au abordat problemele privitoare la:
- structura repertoriului și a programelor/ proiectelor fiecărui an ,
- structura stagiune estivală , vacanță de stagiune fecare an

- orice alte aspecte legate de activitatea artistică a intituției etc.

◣ Consiliul Administrativ al instituției , din structura căruia face parte și un reprezentant al autorității, (conform HCL nr.599/ 27.11.2015) s-a întrunit conform prevederilor legale și cele ale ROF a instituției, ori de cîte ori a fost necesar , dar cel puțin trimestrial , în fiecare an , rezultatul ședințelor acestui organism, concretizîndu-se în emiterea în total a unui număr de peste 60 de hotărîri , cu incidență asupra activității curente .

◣C.E.D a instituției, s-a întrunit în perioada supusă analizei de cîte ori s-a dovedit a fi necesar , pentru cercetarea unor situații de abateri disciplinare sau încălcări ale normelor de etică și disciplină, care s-au concretizat cu un numărt total de sub 10 sancțiuni în toată perioada . Excludem sancțiunile cu avertisment care nu necesită întrunirea CED .

◣ Totodată în decursul perioadei a fost convocată și Adunarea Generală a Salariaților de cîteva ori, pentru alegerea/ realegerea reprezentantantului salariaților la nivelul instituției și diverse comunicări pe care managementul le-a considerat utile și necesare în raportul de colaborare cu personalul contractual.

4. dinamica şi evoluţia resurselor umane ale instituţiei (fluctuaţie, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sancţionare)

În decursul perioadei de referință, ca fluctuații ale personalului au fost înregistrate cîteva cazuri de încetare a CIM-urilor prin notificare de demisie , încetare de drept a CIM , pensionare , deces etc . În cazul acesta se generează situații sensibile, care datorită prevederilor legislative existente în domeniul legislației muncii , nearmonizate cu specificul unor instituții cu activitate ca cea a TA , pin angajatorul în dificultate deosebită, de fiecare dată (aspect evidențiat și în cadrul punctului 2 de la acest capitol –Analiza SWOT / Amenințări).

Repetăm concluziile trase la rapoartele anterioare , prin care evidențiam faptul că situațiile de felul celor menționate generează incertitudini, mai ales după repetate și nereușite încercări de a recruta personal în vederea angajării, și care din lipsa de specialiști pe foarte multe domenii , structura limitată de personal și slaba motivare finaciară oferită de instituțiile de spectacol pentru funcții de execuție (economiști, referenți, șefi servicii etc.) , , chiar și după aplicarea majorărilor salariale prevăzute de Legea 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, conduc din ce în ce mai mult la imposibilitatea de a găsi personal calificat și experimentat în domeniile/meseriile necesare și pe cale de consecință la o potențială blocare a activității în orice moment. Este relevată încă o dată , situația sensibilă, generată pe de o parte de legislația muncii - care îngrădește angajatorul în a lua măsuri sancționatorii în anumite situații și pe de altă parte lipsa

acută de forță de muncă pe piața muncii, aspecte ce practic obligă angajatorul la compromisuri pentru a evita plecarea personalului existent și așa insuficient.

În cursul perioadei de management au urmat cursuri și/sau au participat la seminarii de formare profesională aproape toți salariații cu specific al muncii essential, excepție făcînd doar aceia pentru care nu au fost identificate cursuri compatibie sau pentru postul ocupat nu există astfel de cursuri (operator sunet , operator lumini, tîmplar, croitor , supraveghetor sală etc) .

5. măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituţiei, îmbunătăţiri/refuncţionalizări ale spaţiilor

Prin deciziile anuale de inventariere generală a patrimoniului entității, s-a dispus inventarierea anuală a întregului patrimoniu al instituției, activitate finalizată și procedurată conform prevederilor legale la finele fiecărui an. Prin alte decizii interne s-au dispus măsuri și atribuții de răspundere a angajaților, cu privire la asigurarea și securizarea spațiilor și a bunurilor de orice natură ale instituției. Așa cum descriam spațiul și în rapoartele anterioare , acesta nu este unul generos , fiind structurat după posibilitățile existente ale unei clădiri vechi de peste 200 de ani și parțial de patrimoniu , acest lucru limitînd considerabil posibilitatea organizării într-o modalitate mai judicioasă decît formula existentă la momentul prezent. Spațiile existente în clădirea în care își desfășoară activitatea instituția , fac parte dintr-o structură de clădiri , componente a centrului istoric al municipiului Brașov. Teatrul Arlechino își desfășoară activitatea în acest spațiu de peste 69 de ani. Spațiul în ansamblul său, este parte – proprietate a municipalității și parte- proprietate a Consiliului Județean Brașov, astfel că instituția este chiriaș la două entități . Un contract de închiriere este încheiat cu SC RIAL SRL Brașov – administratorul cotei părți deținute de municipalitate și cel de al doilea contract este încheiat cu Centrul Cultural Reduta, administratorul cotei părți deținute de Consiliul Județean Brașov.

În contextul legislativ existent și pe fondul dimensionării structurii de personal (lipsa posibilității de a asigura pază și supraveghere permanentă prin personal) , avînd în vedere și riscurile identificate ca urmare a faptului că instituția nu funcționează de sine stătător în clădire - fluxul de persoane fiind semnificativ și nu poate fi gestionat pentru instituția vecină- respectiv Filarmonica Brașov) ,încă de la sfîrșitul anului 2018 s-a realizat asigurarea siguranței și securitatea la efracție a incintei TA , prin achiziționarea unui sistem de supraveghere video cu șase camere , care acoperă supravegherea 24/24 a căilor de acces în instituție și cel al spațiului agenției-casei de bilete -Totodată , un aspect important legat de securitatea la efracție, ar presupune achiziționarea a încă două camere de supraveghere , care să completeze sistemul cu șase camere, existent deja, instituția limitîndu-se la data achiziționării sale , la posibilitățile rezonabile ale

bugetului pe anul respectiv , însă cu luarea în calcul ca sistemul deja implementat să poată suporta suplimentarea cu un număr de încă două camere . Din păcate avizarea de către organele de poliție competente nu s-a realizat , solicitîndu-se refacerea proiectului , suplimentarea numărului de camere de supraveghere și asigurarea unui serviciu externalizat de pază și protecție și intervenție la alarmare , aspect care din punctul nostru de vedere este oarecum supradimensionat (intervenția / paza externalizată) avînd în vedere că sistemul proiectat vizează strategic toate căile posibile de acces în instituție și orice posibilitate de excludere a unei potențiale pătrunderi prin efracție . În aceste condiții în proiectul BVC aferent anului 2020 am prevăzut și sumele necesare realizării cerințelor enunțate , cu rezerva că acestea se vor realiza în măsura asigurării sumelor necesare de către autoritate în bugetul anului 2020.

Pentru personalul artistic s-au asigurat înnoiri de mobilier functional în cabina actorilor și pe holul secundar unde s-au realizat noi dulapuri pentru păstrarea vestimentației de lucru (spectacole) .

Propuneri

-*Se revine* la propunerile formulate anterior în rapoartele anuale de activitate, cu privire la:

- înlocuirea ușii principale de acces în foaier, către sala de spectacole , de către administratorul spațiului (aspect ce s-a solicitat în repetate rînduri atît în scris cît și în discuțiile cu reprezentanții acestuia, la momentele de proiectare a bugetelor, dar care pînă în prezent nu s-a materializat). Avînd în vedere faptul că ușa în discuție este amplasată pe o clădire cu regim de monument istoric, înlocuirea sa necesită aprobări specifice ce nu pot fi obținute de către chiriaș, obiectul sine necesită niște caracteristici speciale (material lemnos de esență tare, special tratată pentru uz exterior, un design pentru încadrare ambientală /estetică pe fațada clădirii și montaj care să nu afecteze în nici un fel fațada clădirii) , instituția fiind în imposibilitate de realizare a acestei lucrări în regim propriu, atît din punct de vedere legal cît și din lipsă de specialiști în domeniul construcțiilor și al amenajarilor.
- necesitatea unei reparații capitale în ceea ce privește foaierul cu grupurile sanitare pentru public , și aceste lucrări ținînd de spațiul al cărui administrator este SC RIAL SRL Brașov. Deși s-a zugrăvit foaierul în regie proprie , totuși partea de jos a pereților a rămas tapetată cu lambriul vechi din placaj , care este deteriorat și putred , fiind vechi de peste 20 de ani o parte din el , iar o altă parte avînd o vechime de peste 40 ani , pereții necesitînd lucrări de reparații ample și sub acesta. Lucrările ar consta în replachetarea completă a foaierului – pardoseală și reparații pereți – eventual o relambrisare , replachetare completă a grupurilor sanitare și înlocuirea ușii acestuia precum și a tuturor obiectelor sanitare existente .
- Aceleași lucrări sunt absolut și obligatoriu necesare și la grupurile sanitare (două) destinate actorilor și personalului administrativ și ateliere , respectiv reparații privind

instalația de alimentare/scurgere și replachetarea completă pentru pardoseli/ pereți și înlocuirea tuturor obiectelor sanitare existente.

- Curtea interioară utilizată de cele două instituții - TA și Filarmonica Brașov , necesită lucrări de asfaltare , de foarte mult timp , fiind într-o stare deplorabilă și cu risc major de accidentare mai ales în sezoanele reci(toamnă/iarnă), piatra cubică ce constituie pavajul inițial fiind acoperit pe alocuri cu strat asfaltic , degradat în proporție de peste 90%.
- Lucrările de consolidare și reabilitare ale subsolului clădirii , în încinta căruia accesul este interzis de peste 15 ani (fiind pericol iminent de surpare , stare de fapt constatată de Inspectoratul Teritorial în Construcţii care a dispus luarea măsurilor de interzicere a oricărui acces şi menţionate în Nota de inspecţie nr. 99/2004), în primul rînd ar rezolva aspectul securității și siguranței personalului care își desfășoară activitatea în spațiile situate direct pe plafonul subsolului, iar în al doilea rînd ar conduce la redimensionarea spațiului util de care ar dispune instituția, putînd fi utilizat pentru depozitare , facilitate epuizată complet în acest moment (practic nu mai există resurse de spațiu în care să putem depozita tot materialul de scenă- decoruri și toate elementele de recuzită în special, dacă se are în vedere numărul mare de producții active - 36 de spectacole)

Propunerea noastră, similar propunerilor din anul precedent (a se vedea Raport Evaluare Management aferent anului 2019) sugerează luarea în calcul către autoritate ca în clădire să funcționeze o singură instituție , prin relocarea uneia dintre acestea , astfel ca gestionarea patrimoniului individual al fiecărei entități publice, să poată fi asigurată în parametri reali , fără ca responsabilitățile ce revin fiecăruia din conducătorii acestora să fie girate de acțiunile sau inacțiunile unuia singur.

Am precizat faptul că programul de funcționare a fiecăria dintre instituțiile colocatare , este distinct , dictat de specificul activității fiecăreia din acestea , astfel încît accesul prin curtea comună creează practic un motiv întemeiat de nesiguranță la securitate, fiind aproape inutil șitotal ineficient faptul că una dintre instituții verifică accesul principal la ora finalizării programului, dacă în condiții specifice la cealaltă instituție este necesar să se revină în spațiu după ora 16 de exemplu, sau să se rămînă în spațiu de către anumiți angajați ai celeilalte instituții , în funcții de orarul de desfășurare a activității specifice.

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

În perioada de management instituția a fost verificată de către organele de control din cadrul Seviciului Audit Public intern al Primăriei municipiului Brașov, ISU Brașov, SVSU a Primăriei municipiului Brașov, Inspectoratul Teritorial de Muncă Brașov , DSP Brașov , Camera de Conturi.

Urmare a controalelor desfășurate în toată perioada de management, putem aprecia faptul că instituția s-a prezentat în parametri optimi de conformitate și de legalitate , s-a confirmat respectarea prevederilor legale , încadrarea în termene și emiterea documentelor incidente, în conformitate cu toate normele și normativele instituite de lege, nefiind constatate abateri sau lăsate măsuri de remediere .

D. Evoluţia situaţiei economico-financiare a instituţiei:

1. analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanţul contabil al perioadei raportate la finele fiecărui an

Observarea datelor reprezentate tabelar, mai jos , preluate din Anexa nr.1 la Contractul de management nr.7/01.10.2015, (în concret aceasta fiind Anexa 3 la Proiectul de management) şi comparate cu bilanţul contabil la finele fiecărui an al perioadei supuse analizei, evidenţiză faptul că bugetul total de venituri a suferit o creștere de la an la an, astfel, în perioada analizată, creșterea a fost evidențiată pe ani , pentru o imagine clară a situației aferente întregii perioade de management :

- ***anul 2015***

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

Nr. crt.	Categorii	Aprobat conform anexa 3 la Contractul de management (lei)	Realizat trim. IV 2015 (lei)	Grad de realizare încasat/ negociat în cifre absolute (lei)	Grad de realizare încasat/ negociat în %
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	27.000	58.407	+ 31.407	216,32 %
1.1.	Pondere în total venituri	12,44 %	25,38 %	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii	190.000	171.766	- 18.234	90,40 %
2.1	Pondere în total venituri	87,56 %	74,62 %	-	-
3.	Total buget venituri	217.000	230.173	+ 13.173	106,07 %

Veniturile aprobate au crescut în perioada analizată cu 13.173 lei, din care, pe categorii, prin încasarea de venituri proprii în plus faţă de cele estimate cu 31.407 lei şi diminuarea subvenţiei cu 18.234 lei (sumă ce a fost restituită la finele anului, în bugetul ordonatorului superior de credite).

Creşterea bugetului la venituri s-a datorat exclusiv veniturilor proprii mai mari cu 216,32 % decât estimatul. Cu toate acestea, subvenţia reprezintă ponderea mai importantă în total venituri încasate, de 74,62 %, faţă de veniturile proprii de 25,38 %.

- **bugetul de cheltuieli** (personal: contracte de muncă; bunuri şi servicii inclusiv convenţii/contracte încheiate în baza legilor speciale):

Nr. crt.	**Categorii**	**Aprobat conform anexa 3 la Contractul de management (lei)**	**Realizat trim. IV 2015 (lei)**	**Grad de realizare încasat/ negociat în cifre absolute (lei)**	**Grad de realizare încasat/ negociat în %**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
1.	Cheltuieli de personal	176.000	188.091	+ 12.091	106,87 %
1.1.	Pondere pct.1 în total cheltuieli *(rd.1:rd.3)x100*	81,11 %	68,01 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	41.000	88.467	+ 47.467	215,77 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale	25.000	24.475	- 525	97,90 %
2.2.	Pondere pct.2 în total cheltuieli *(rd.2:rd.3)x100*	18,89 %	31,99 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli *(rd.2.1:rd.3)x100*	60,98 %	27,67 %	-	-
3.	Total buget cheltuieli	217.000	276.558	+ 59.558	127,45 %

Observaţia generală este că ponderea cea mai importantă în total cheltuieli o au cele de personal,

anul 2016

- **bugetul de venituri** (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2016 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	177.000	204.260	+ 27.260	115,40 %
1.1.	Pondere în total venituri	14,57 %	15,88 %	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii	1.038.000	1.081.891	+43.891	104,23 %
2.1	Pondere în total venituri	85,43 %	84,12 %	-	-
3.	Total buget venituri	1.215.000	1.286.151	+ 71.151	105,86 %

- Cu toate că subvenţia reprezintă ponderea mai importantă în total venituri realizate, de 84,12 % şi ponderea veniturilor proprii este una semnificativă la acest an , de ***15,88 % în total venituri***, traducându-se de fapt într-un grad de finanţare apreciabil a cheltuielilor instituţiei din această resursă.Creșterea a fost cu 71.151 lei, din care pe categorii, la venituri proprii creșterea se situează faţă de estimare cu 27.260 lei în plus , iar la subvenţie cu 43.891 lei .

Creşterea bugetului la total de venituri cu procentul de 105,86%, s-a datorat în mai mare măsură veniturilor proprii realizate , cu 115,40 % peste estimat, faţă de subvenţie care a depăşit estimarea cu doar 104,23%.

Analiza cuantumurilor şi ponderilor de cheltuieli, prin comparaţia proiecţiei realizate în Anexa 1 la Contractul de management , cu datele din bilanţ / an 2016, reliefează următoarele aspecte: *cheltuieli de personal mai mari cu 78.982 lei, iar ca pondere cu 110,13% faţă de proiecţia iniţială,*

- **bugetul de cheltuieli** (personal: contracte de muncă; bunuri şi servicii inclusiv convenţii/contracte încheiate în baza legilor speciale):

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2016 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Cheltuieli de personal	780.000	838.982	+ 78.982	110,13 %
1.1.	Pondere pct.1 în total cheltuieli *(rd.1:rd.3)x100*	64,20 %	66,79 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	435.000	427.169	- 7.831	98,20 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale	100.000	120.978	+ 20.978	120,98 %
2.2.	Pondere pct.2 în total cheltuieli *(rd.2:rd.3)x100*	35,80 %	33,21 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli *(rd.2.1:rd.3)x100*	8,23 %	9,41 %	-	-
3.	Total buget cheltuieli	1.215.000	1.286.151	+ 71.151	105,86 %

Analiza cuantumurilor şi ponderilor de cheltuieli, prin comparaţia proiecţiei realizate în Anexa 1 la Contractul de management cu datele de bilanţ/an 2016, reliefează următoarele aspecte:

-cheltuieli de personal mai mari cu 78.982 lei, iar ca pondere cu 110,13% faţă de proiecţia iniţială, prezintă o creştere determinată de majorarea salariilor cu 10% prin Legea 293/2015, acordarea salariului de bază minim brut garantat în plată conform HG 1017/2015, precum şi prin promovări, avansări în gradaţie corespunzător vechimii în muncă.

-cheltuieli cu bunuri şi servicii, situate puţin sub nivelul proiecţiei iniţiale, în cadrul cărora au crescut totuşi cheltuielile cu contractele încheiate în baza Legii 8/1996 privind drepturile de autor, această categorie de cheltuieli fiind direcţionată în principal pentru onorariile autorilor/creatorilor/realizatorilor celor trei premiere puse în scenă în anul 2016.

anul 2017

- **bugetul de venituri** (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2017 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	192.000	239.575	+47.575	124,78 %
1.1.	Pondere în total venituri	15,30 %	13,75 %	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii	1.063.000	1.502.357	+439.357	141,33 %
2.1	Pondere în total venituri	84,70 %	86,25 %	-	-
3.	Total buget venituri	1.255.000	1.741.932	+ 486.932	138,80 %

- creșterea a fost cu 486.038 lei în total , din care defalcat pe categorii, creșterea la capitolul de venituri proprii se situează faţă de cifrele estimate cu 47.575 lei în plus , iar la capitolul subvenţie creșterea este cu 439.357 lei .

- **bugetul de cheltuieli** (personal: contracte de muncă; bunuri şi servicii inclusiv convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale):

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2017 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Cheltuieli de personal	810.000	1.189.666	+ 379.666	146,87 %
1.1.	Pondere pct.1 în total cheltuieli *(rd.1:rd.3)x100*	64,54 %	71,04 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	445.000	484.901	- 39.901	108,97 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale	100.000	148.666	+ 48.666	148,67 %
2.2.	Pondere pct.2 în total cheltuieli *(rd.2:rd.3)x100*	35,46 %	28,96 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli *(rd.2.1:rd.3)x100*	7,97 %	8,92 %	-	-
3.	Total buget cheltuieli	1.255.000	1.674.567	+ 419.567	133,43 %

- *cheltuieli de personal mai mari cu 379.666 lei, iar ca pondere cifra se refectă în procentul de 146,87 % faţă de proiecţia iniţială. Creșterile au fost influențate de următarele aspecte :*

◣majorarea salariilor cu 10% acordate conform prevederilor din Legea nr. 293/2015 dar mai ales și în proporția cea mai semnificativă determinate de creșteri salariale cu 50% pentru personalul de specialitate și 20% pentru funcțiile comune, începînd cu luna februarie 2017, conform prevederilor OUG nr.2/ 2017.
◣ acordarea salariului de bază minim brut garantat în plată conform HG nr. 1/2017, pentru posturile care se situau sub pragul prevăzut de 1.450 lei la data de 01 februarie.

anul 2018

- **bugetul de venituri** (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2018 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	210.000	244.672	+34.672	116,51 %
1.1.	Pondere în total venituri	16,09 %	11,80 %	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii	1.095.000	1.828.796	+733.796	167,01 %
2.1	Pondere în total venituri	83,91 %	88,20 %	-	-
3.	Total buget venituri	1.305.000	2.073.468	+ 768.468	158,89 %

- creșterea a fost cu 768.486 lei în total , din care defalcat pe categorii, creșterea la capitolul de venituri proprii se situează faţă de cifrele estimate cu 34.672 lei în plus , iar la capitolul subvenţie creșterea este cu 733.796 lei .

Creşterea bugetului la total de venituri cu procentul de ***158,89 %,*** s-a datorat într-o măsură veniturilor proprii realizate , cu 116,51 % peste ciferele estimate, și într-o altă măsură subvenției care a depăşit estimarea din proiectul de management cu 167,01 %.

Cu toate că subvenţia reprezintă ponderea mai importantă în total venituri realizate, de 88,20 % şi ponderea ***veniturilor proprii*** încasate poate fi considerată una semnificativă, fiind de ***11,80 %*** în total,

- **bugetul de cheltuieli** (personal: contracte de muncă; bunuri şi servicii inclusiv convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale):Analiza cuantumurilor şi ponderilor de

cheltuieli, prin comparaţia proiecţiei realizate în Anexa 1 la Contractul de management, prin prisma

- **bugetul de cheltuieli pentru secțiunea de funcționare**
- **cheltuieli pentru secțiunea de dezvoltare**
- **cheltuieli cu bunuri şi servicii**
- **bugetul de cheltuieli pentru secțiunea de funcționare**

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2018 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Cheltuieli de personal	845.000	1.507.725	+ 662.725	178,43 %
1.1.	Pondere pct.1 în total cheltuieli *(rd.1:rd.3)x100*	64,75 %	72,79 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	460.000	563.493	- 103.493	122,50 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale	100.000	106.330	+ 6.330	106,33 %
2.2.	Pondere pct.2 în total cheltuieli *(rd.2:rd.3)x100*	35,25 %	27,21 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli *(rd.2.1:rd.3)x100*	7,66 %	5,13 %	-	-
3.	Total buget cheltuieli	1.305.000	2.071.218	+ 766.218	158,71 %

- cheltuieli de personal mai mari cu 662.725 lei, iar ca pondere cifra se refectă în procentul de 178,43% faţă de proiecţia iniţială, care reprezintă o creştere accentuată determinată de majorări salariale successive, astfel:
  - majorări salariale cu 25% - tot personalul, ianuarie 2018 conform prevederilor din Legea nr. 153/ 2017

anul 2019

- **bugetul de venituri** (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2019 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	230.000	319.799	+89.799	139,04 %
1.1.	Pondere în total venituri	16,91 %	12,18 %	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii	1.130.000	2.306.337	+1.176.337	204,10 %
2.1	Pondere în total venituri	83,09 %	87,82 %	-	-
3.	Total buget venituri	1.360.000	2.626.136	+ 1.266.136	193,10 %

- 1.266.136 lei în total, din care defalcat pe categorii, creșterea la capitolul de **venituri proprii** se situează faţă de cifrele estimate **cu 89.799 lei în plus**, iar la capitolul subvenţie creșterea este cu 1.176.337 lei .

Creşterea bugetului la total de venituri cu procentul de ***193,10 %,*** s-a datorat într-o mica măsură veniturilor proprii realizate, cu 139,04 % peste ciferele estimate, față de subvenție care a depăşit estimarea din proiectul de management cu 204,10 %.
Cu toate că subvenţia reprezintă ponderea mai importantă în total venituri realizate, în procent de 87,82 % şi ponderea ***veniturilor proprii*** încasate poate fi considerată una semnificativă, fiind de ***12,18 %*** în total

- **bugetul de cheltuieli pentru secţiunea de funcţionare** (personal: contracte de muncă; bunuri şi servicii inclusiv convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale):

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)	Bilanţ contabil la 31.12.2018 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Cheltuieli de personal	885.000	2.042.422	+1.157.422	230,78 %
1.1.	Pondere pct.1 în total cheltuieli *(rd.1:rd.3)x100*	65,07 %	77,60 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	475.000	589.403	- 114.403	124,08 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale	100.000	159.991	+ 59.991	159,99 %
2.2.	Pondere pct.2 în total cheltuieli *(rd.2:rd.3)x100*	34,93 %	22,40 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli *(rd.2.1:rd.3)x100*	7,35%	6,08 %	-	-
3.	Total buget cheltuieli	1.360.000	2.631.825	+ 1.271.825	193,52 %

Analiza cuantumurilor şi ponderilor de cheltuieli, prin comparaţia proiecţiei realizate în Anexa 1 la Contractul de management, cu datele din bilanţ aferente la 31.12.2019, reliefează următoarele aspecte, prezentate mai jos tabelar , urmînd ca după prezentarea tabelară să se prezinte o analiză succintă a acestor date :

- **cheltuieli de personal mai mari cu 1.157.422 lei, iar ca pondere cifra se refectă în procentul de 230,78 % faţă de proiecţia iniţială, care reprezintă o creştere accentuată determinată de majorări salariale anuale, successive.**

Prin urmare, politicile de majorari salariale, care nu puteau fi previzionate la data întocmirii proiectului de management, au influenţat semnificativ creşterile subvenţiei, de la an la an .

Cu toate că subvenţia întotdeauna reprezintă ponderea mai importantă în total venituri realizate, şi ponderea veniturilor proprii încasate poate fi considerată una semnificativă, fiind anual situată între 10-16% în total buget , acest fapt traducîndu-se într-un grad de finanţare apreciabil a cheltuielilor instituţiei din această resursă. Putem aprecia îndreptăţit faptul că Teatrul Arlechino, care realizează veniturile aproape exclusiv din vînzarea de bilete spectacole (activitatea sa de bază), alte venituri fiind constituite de fapt tot din prestaări servicii artistice, însă uneori pe bază de comandă / contract, s-a situat permanent într-o poziţie de leader , raportat la bugetele/ veniturile instituţiilor similare. Dealtfel, ea se situează pe primul loc în categoria instituţiilor de spectacole subvenţionate de la bugetul local, în ceea ce priveşte procentul de venituri proprii realizate şi aici trebuie ţinut cont de faptul că activitatea generatoare de venituri se desfăşoară într-o sală de 100 de

locuri, în care media biletului de spectacol a fost în toată perioada sub 9 lei.Subvenția a necesitat în conformitate cu realitățile curente, o majorare permanentă, cauzat de cheltuielile generate de prevederi legislative puse în aplicare în cursul anilor de referință (cheltuieli de personal) și implicit a ratei inflației care a majorat prețului de consum la toate produsele și serviciile necesare desfășurării activității curente.

La capitolul **cheltuieli pentru secțiunea de dezvoltare** - au fost proiecții doar în bugetul anului 2017 , din întreaga perioadă analizată, sumă destinată achiziției unui nou mijloc de transport necesar producției.

2. **evoluţia valorii indicatorilor de performanţă în perioada raportată, conform criteriilor de performanţă ale instituţiei, pentru fiecare an de management :**

Nr. crt.	Indicatori de performanţă	Trim.IV AN 2015
0	*1*	*2*
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenţie + venituri – cheltuieli de capiatal) / nr.de beneficiari	39,47 lei
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	-
3.	Număr de activităţi educaţionale	25
4.	Număr de apariţii în media (fără comunicate de presă)	2
5.	Număr de beneficiari neplătitori	8.806
6.	Număr de beneficiari plătitori	21.157
7.	Număr de reprezentaţii -frecvenţa medie zilnică (număr beneficiari/zi)	60 70
8.	Număr de proiecte/acţiuni culturale	1
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	49.487
10.	Venituri proprii din alte activităţi	6.070

Nr. crt.	**Indicatori de performanţă**	**AN 2016**
0	*1*	*2*
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenţie + venituri – cheltuieli de capiatal) / nr.de beneficiari	42,92 lei
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	-
3.	Număr de activităţi educaţionale	104
4.	Număr de apariţii în media (fără comunicate de presă)	30
5.	Număr de beneficiari neplătitori	8.806
6.	Număr de beneficiari plătitori	21.157
7.	Număr de reprezentaţii -frecvenţa medie zilnică (număr beneficiari/zi)	311 82
8.	Număr de proiecte/acţiuni culturale	17
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	174.724
10.	Venituri proprii din alte activităţi	29.536

Nr. crt.	**Indicatori de performanţă**	**An 2017**
0	*1*	*2*
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenţie + venituri – cheltuieli de capiatal) / nr.de beneficiari – (lei)	53,86
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	-
3.	Număr de activităţi educaţionale	104
4.	Număr de apariţii în media (fără comunicate de presă)	92
5.	Număr de beneficiari neplătitori	4.560
6.	Număr de beneficiari plătitori	26.533
7.	Număr de reprezentaţii -frecvenţa medie zilnică (număr beneficiari/zi)	345 85
8.	Număr de proiecte/acţiuni culturale/ parteneriate	21
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	214.085
10.	Venituri proprii din alte activităţi	25.490

Nr. crt.	**Indicatori de performanţă**	**AN 2018**
0	*1*	*2*
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenţie + venituri – cheltuieli de capiatal) / nr.de beneficiari – (lei) *(subvenție+venituri- chelt.de capital) /nr.benef.*	70.08
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	-
3.	Număr de activităţi educaţionale	102
4.	Număr de apariţii în media (fără comunicate de presă)	131
5.	Număr de beneficiari neplătitori	4.531
6.	Număr de beneficiari plătitori	25.026
7.	Număr de reprezentaţii -frecvenţa medie zilnică (număr beneficiari/zi) *(249 zile lucr/2018- 25 zile CO= 224 zile active , 29557 benef /224 zile)*	334 132
8.	Număr de proiecte/acţiuni culturale/ parteneriate	15
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	219.992
10.	Venituri proprii din alte activităţi	24.750

Nr. crt.	Indicatori de performanţă	AN 2019
0	*1*	*2*
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenţie + venituri – cheltuieli de capiatal) / nr.de beneficiari – (lei) *(subvenție+venituri- chelt.de capital) /nr.benef.*	73.43
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	-
3.	Număr de activităţi educaţionale	110
4.	Număr de apariţii în media (fără comunicate de presă)	187
5.	Număr de beneficiari neplătitori	7.265
6.	Număr de beneficiari plătitori	28.498
7.	Număr de reprezentaţii/ +alte proiecte -frecvenţa medie zilnică (număr beneficiari/zi) *(251 zile lucr/2019- 25 zile CO= 226 zile active , 35763 benef /226 zile)*	337 158
8.	Număr de proiecte/acţiuni culturale/parteneriate	17
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	273.494
10.	Venituri proprii din alte activităţi	46.305

Din datele evidențiate, comparativ cu estimările propuse initial în programul proiectului de management, rezultă o depășire a indicatorilor în fiecare an de management , care scoate în evidență faptul că activitatea artistică a fost riguros realizată (prin raportare la proiecția de la lit. f.3 și anexa 4 din proiect astfel:

- Numărul proiectelor realizate a fost depășit în mod constant și consistent față de numărul de 245 reprezentații asumate în program minimal
- Activitățile educaționale suferă același comentariu

- Apariţiile media au înregistrat permanent o creştere , faţă de estimări , iar aceasta denotă gradul de notorietate care a crescut de la an la an
- De la an la an a crescut semnificativ numărul de beneficiari , ceea ce este un fapt ce poate fi coroborat atît cu caitatea prestaţiilor cît şi cu notorietatea instituţiei.Pe toată perioada de management numărul de beneficiari a totalizat o cifra de peste 126.000
- Veniturile proprii realizate în toată perioada de management au condus la **excedent faţă de previzionări**

În concluzie, după analiza situaţiei prezentate mai sus, considerăm că se poate aprecia faptul că managementul şi-a realizat şi per total şi-a depăşit indicatorii asumaţi.

E. Sinteza programelor şi a planului de acţiune pentru îndeplinirea obligaţiilor asumate prin proiectul de management:

Sintetizînd planul de acţiune, demersurile întreprinse corelat cu analiza tuturor programelor realizate în perioada supusă evaluării , prin raportare la:

1. viziune;
2. misiune;
3. obiective generale şi specifice
4. strategie culturală
5. strategie şi plan de marketing
6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;
7. proiecte din cadrul programelor;
8. alte evenimente, activităţi specifice instituţiei, planificate pentru perioada de management,

putem afirma , următoarele :

1. Viziunea propusă de management, a fost aceea de a da personalitate distinctă şi a configura în perioada managementului o imagine definită şi reprezentativă a Teatrului pentru Copii Arlechino, luîndu-se în considerare şi un proces de *rebranding,* după cum se evidenţia în proiectul de management . S-a statutat ideea ca rezultatele activităţii curente ale instituţiei să fie deschise şi accesibile tuturor categoriilor sociale, participarea la viaţa culturală fiind un deziderat ce s-a propus şi este consecvent urmărit. În perioada supusă analizei a fost vizibilă creşterea notorietăţii , a recognoscibilităţii instituţiei şi a valorii sale prin multitudinea de solicitări de colaborare şi parteneriate , venite atît din plan local cît şi din afara municipiului , precum şi din plan naţional , fără a omite însă nici rezultatele reliefate de cifre.

2. Misiunea Teatrului Arlechino , aceeaşi ca misiunea principală a oricărui teatru, aceea de a oferi publicului larg spectacole de teatru , realizate la nivelul cel mai profesionist cu putinţă , *„cu scopul promovării actului de cultură şi a educării publicului spectator."* Ţinînd seama de acest context,

relaţia dintre cultură şi educaţie are două dimensiuni distincte în ceea priveşte forma de manifestare, dimensiuni convergente însă în ceea ce priveşte finalitatea.
Utilizarea actului de cultură (indiferent că vorbim despre spectacolul de teatru sau de orice alte expresii de manifestare artistică și/sau activităţi culturale realizate de către profesionişti) pe de o parte , reprezintă un motor educativ pentru transformarea copilului „în fiinţă eminamente culturală". Pe de altă parte, folosirea educaţiei ca acţiune de producere și transmitere a culturii (prin activităţi cu valențe culturale întreprinse cu și de către copii) este menită să dezvolte în sensul cel mai pozitiv individul. Astfel, *misiunea* Teatrului Arlechino este permanent dezvoltată pe două direcţii principale: *valorizare culturală* şi *redefinire educaţională*, care vin să contribuie la creșterea nivelului de cultură a comunității căreia i se adresează, o dezvoltare ce ce nu pierde din vedere obiectivele sale generale şi specifice:
◣Promovarea şi susţinerea acestui tip de expresie artistică şi a artiştilor creatori din arta spectacolului ;
◣Promovarea autenticității și calității în arta spectacolului;
◣Promovarea instituției pe plan local, național și european;
◣Promovarea imaginii orașului , atît în țară cît și în străinătate, prin punerea în valoare a unor caracteristici specifice și a unei calități incontestabile;
◣Creșterea profilului spiritual al orașului prin aportul asigurat prin intermediul culturii;
◣Transformarea atitudinilor și a percepțiilor față de cultură a publicului;
◣Atragerea noilor categorii de public prin crearea unei oferte culturale diversificate;
◣Asigurarea accesului la educație prin cultură *și* pentru un public provenit din medii sociale defavorizate .

3.Obiectivele generale și specifice ale instituției au rămas aceleași, cu cele pe larg detaliate în proiectul de management , ele se subrogă viziunii și misiunii teatrului , implicit realizării tuturor indicatorilor asumați prin management și urmăresc desfășurarea unei activități cu rezultate de calitate în beneficiul public .

4.Strategia culturală asumată, a condus la o structurare omogenă , coerentă, dar totodată distinctă, a activității specifice a TA. Structurarea activităţii *instituției* sub formă de programe și proiecte s-a dovedit a fi necesară pentru a menține o permanentă direcție de inovare şi pentru flexibilizarea și strategia organizării întregii activități. În instituţiile cu un înalt potenţial creativ, cum sunt de regulă cele culturale și în special cele din sfera artelor spectacolului , programele și proiectele sunt principalele modalități de atingere a scopurilor. Acest aspect impune un tip de management caracterizat atît prin mobilitate şi performanţă cît și unul de tip asumativ , care are ca obiectiv prioritar organizarea eforturilor întregului colectiv, pentru a obține rezultate , unele

imediate și altele de perspectivă, prin stabilirea unor standarde ridicate si cerința unui randament maxim. Proiectul artistic în cadrul TA , reprezintă o activitate cu un demers de elaborare şi realizare structurat, prin care sunt organizate şi utilizate resursele adecvate, în vederea atingerii unor obiective clar stabilite.Strategia de programe, proiecte de tip spectacole și alte proiecte a TA, este structurată pe o zonă distinctă de gen, neacoperită de celelalte instituţii de spectacol existente în regiune. În plan concret aceasta înseamnă proiecte, programe, spectacole pentru publicuri ţintă , respectiv copii preşcolari şi şcolari –elevi din clasele gimnaziale I-IV , precum şi pentru segmentul de tineri din ciclul gimnazial, realizate cu elemente şi forme ale limbajului teatral care mijlocesc formarea personalităţii individuale şi de grup și a educării gustului artistic.
Din sondajele efectuate cu resurse proprii concomitent cu monitorizarea permanentă (în primul rînd proiectele de personalizare a relației cu publicurile teatrului), am constatat nevoile de familiarizae timpurii cu formele de expresie artistică , și aici ne raportăm la expresia teatrală, cu spațiul ludic al dialogului dintre naratorul teatral și public.În acest sens am realizat și inclus în programul Fabrica Poveștilor spectacole cu reprezentări teatrale pentru copiii de 01-03 ani , cu teme și manieră de punere în scenă adaptată special acestei categorii de vîrstă, proiecte de anvergură mai mica , adaptate ca stil și durată acestei categorii de beneficiari.

Toate proiectele realizate sunt incluse în cele nouă programe componente ale Proiectului de management agreat de autoritate pentru perioada octombrie 2015- septembrie 2020 și s-au aliniat întocmai la misiune, viziune, strategie.

Acestea au fost bazate pe deschiderea către o cît mai mare diversitate , susținerea și atingerea profesionalismului la cele mai înalte cote ale sale, păstrarea tradiției și menținerea calității în arta spectacolului destinat copiilor.

Aportul nostru, ca instituție, în contribuția permanentă și susținută , privind educarea și dezvoltarea copiilor, converge în toate demersurile noastre către asigurarea dimensiunii unei instituții de valoare , aliniată la standardele internaționale.

5. Strategia și planul de marketing , s-au subrogat unuia dintre dezideratele esențiale propuse și menținute în toți anii de către management , acela de dezvoltare a imaginii instituției, cu scopul de a o evidenția mai mult ca reper cultural local și național , ca o componentă a comunității brașovene, motiv pentru care am identificat principalele acțiuni intreprinse cu scopul expres de a valoriza imaginea instituției:

- identificarea noilor publicaţii în vederea preluării newsletter-ului şi a altor materiale, anunţuri, interviuri în presă
- îmbunătăţirea mecanismului de accesare și actualizarea permanentă a site-ului teatrului
- asigurarea de materiale video care au fost postate pe youtube și care au înregistrat vizualizări în creștere

- extinderea sau după caz continuarea parteneriatelor media şi creşterea vizibilităţii prin publicarea materialelor în spațiul on-line
- dezvoltarea acţiunilor media în strategia de comunicare , prin publicarea articolelor și a imaginilor de la evenimente, diseminarea şi repetarea cu frecvență ridicată a anunțurilor cu privire la activităţile în derulare , încurajarea interacţiunii cu beneficiarii pe paginile de internet;
- realizarea materialelor de presă , urmărind o cît mai bună reprezentare a sferei artistice căreia ne subrogăm , prin calitate și elemente distincte care să ne reprezinte
- asigurarea unei continue vizibilități , care a fost asigurată și prin acordarea unor interviuri / sincronuri , de către manager, actori și colaboratorii –creatori în presa locală și televiziuni.
- actualizarea permanentă şi îmbogăţirea/ îmbunătățirea conţinutului foto şi video pe paginile web și Facebook ale instituției
- în lipsa spațiilor de publicitate adecvate s-a recurs la mediatizarea instituției pe panourile publicitare tip led , care au impact dovedit , fiind amplasate strategic la mari intersecții urbane.

Planul de marketing a promovat permanent, importanța actului cultural și a expresiei artistice în toate formele sale în viața comunității , scopul fiind acela de a facilita înțelegerea și de a restrînge , pînă la a elimina, percepția non-consumatorilor despre existența unui așa-zis privilegiu destinat elitelor intelectuale. Deși în contextul socio-politic actual , această percepție a devenit un concept , s-a continuat la a duce o ”luptă” continuă, prin diverse mijloace, cu scopul de a atenua efectele sale . Pentru că este deja dovedită eficiența promovării extinse a ofertei culturale prin campaniile din mediul online și a celor mediatizate prin posturi radio și de televiziune , a tuturor evenimentelor și proiectelor instituției , am insistat să contribuim direct la atragerea unui public cît mai numeros, pe baza publicității cît mai intense. În acest scop , în proiecțiile de buget și respectiv în bugetele anuale ale instituției au fost prevăzute sume distincte care au avut scopul să susțină în mod coerent acest demers, demarîndu-se acțiuni care să concretizeze abordarea publicului prin spoturi publicitare atractive, trailere pe care se le prezentăm în social media , on line sau prin intermediul afișajului de tip panou-led .

Toate aceste acţiuni, întreprinse cu scopul îmbunătăţirii vizibilității și prin promovare, au fost orientate și spre beneficiari-elevi/ preadolescenți, avîndu-se în atenție investigarea mediului şi adaptarea *instituţiei* la mediu: astfel o promovare semnificativă a fost la nivel de învăţămînt instituţional (în grădinițe și şcoli se prezintă ”mapa repertorială” care practic conține oferta repertorială de actualitate și cu un conținut care cuprinde toate elementele necesare unei identificări facile a proiectului agreeat de beneficiari şi pe de altă parte în licee s-a vizat prezentarea ofertei de

spectacole -din cadrul programului O oră fără internet). Menținerea unei direcții prin care se vizează aceleași deziderate ,a fost prioritatea numărul unu , deoarece așa cum precizam și în rapoartele anuale ”piața de desfacere” este mare , este în continuă mișcare și permanentă schimbare. Se schimbă în primul rînd generațiile, apoi conceptele acestora și percepția lor , apar noi unități de învățămînt , orientarea cadrelor didactice se canalizează pe direcții în care își definesc proiecte noi și diverse , și am încercat să ne aducem aportul prin propriile programe și proiecte. Facilitarea accesului la actul de cultură pentru toate categoriile sociale , a ocupat un loc prioritar și s-au întreprins demersuri precum: oferirea de gratuități sau reduceri pentru anumite categorii de public , reprezentațiile susținute în deplasare în medii cu un acces restrîns spre deloc la spectacole și nu în ultimul rînd prin dezvoltarea unor noi relații parteneriale cu organizații care au ca scop identificarea nevoilor beneficiarilor, incluziunea socială, integrarea sau reintegrarea socială.

6.Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse pentru întreaga perioadă de management au fost **cele nouă programe așa cum acestea au fost prezentate anterior și aprobate de către autoritate prin Proiectul de management agreeat și declarat cîștigator conform anexei la DP 4983/ 2015**.

Le nominalizăm în continuare , evidențiind cîteva detalii cu privire la conținutul și obiectivul fiecăruia:

Programele 1 și 2, FABRICA POVEȘTILOR, respectiv TEATRUL DIN MANUALUL VOSTRU sunt două programe conțin producțiile cut spectacole realizate pe baza unor scenarii din literatura modernă , precum și din literatura universală și cea clasică , în cadrul cărora la primul se vizează direcția preferințelor publicului spectator în concordanță și cu necesitățile repertoriale, pe cînd la cel de al doilea se urmărește direcția prevăzută de programa de învățămînt din sistemul de educație care în cuprinsul ei vizează literatură obligatorie sau facultativă, recomandată elevilor.

Programul 3- O ORĂ FĂRĂ INTERNET , unde misiunea și scopul acestui program , așa cum precizam și în Proiectul de management, se regăsesc în necesitatea atragerii tinerei generații spre teatru, oferind tinerilor posibilitatea de a-și petrece parte din timp prin renunțarea la tot ceea ce înseamnă tehnologie și mediu on-line , care au ajuns să acapareze practic viața tinerei generații , de la vîrste din ce în ce mai mici , respectiv calculator, internet și gadgeturi, care pe lîngă avantajele pe care le prezintă ca sursă de informare și dezvoltare a unor abilități , vine și cu consecințele negative , de natură să rupă relaționarea directă inter-umană, socializarea , prietenia și nevoia de interacțiune directă între indivizi, aspecte menite ca pe termen mediu și lung să ducă pînă la sechele ca inhibarea și lipsa dezvoltării personalității , pînă la inhibarea creativității, imaginației , aspecte ce generează și efecte sociale nocive pe termen foarte lung.

Programul 4- CĂLĂTORI VOIAJORI- CU TRAISTA DE POVEȘTI este programul care încorporează toate spectacolele din repertoriul curent respectiv ale programelor 1-3 și se reflectă în activitatea de participare la turnee periodice (gale, festivaluri, evenimente tematice) , atît în ţară, cît şi în străinătate. cu cele două secțiuni ce îl compun :

Călători –turnee mici (deplasări) efectuate în localităţile din jurul Brașovului care nu au teatre pentru copii și pe cale de consecință comunitățile respective nu au posibilitatea de a viziona spectacole (ex:Hărman, Codlea , Făgăraș, Cristian, Râșnov, Bran, Săcele, Predeal etc.)

Voiajori – participări la festivaluri și/sau turnee mai mari în țară și străinătate , în cadrul cărora spectacolele din repertoriu sunt prezentate în fața unui public divers și numeros. *care vizează ca scop* un mod și o formă de publicitate, prin care se accentuează vizibilitatea ,notorietatea și totodată de recunoașterea valorii teatrului în circuitul instituțiilor de gen, prin intermediul calității spectacolelor oferite. În cadrul acestui program s-a vizat colaborarea TA, prin participare la cît mai multe evenimente de gen cu producțiile proprii , de regulă montările cele mai noi din repertoriu , atît în cadrul evenimentelor competitive cît și în cadrul evenimentelor fără caracter competitiv , însă cu un grad de calitate artistică recunoscut. S-au onorat multe invitații la festivaluri naționale și internationale și totodată s-a participat prin intermediul său la acțiuni cultural -artistice organizate de parteneri în zone limitrofe Brașovului , pentru a menține vizibilitatea instituției și pentru a ridica ștacheta profesionalismului în toate evenimentele la care producțiile noastre au fost prezentate.

Programul 5- TEATRUL ÎN MALL- TEATRUL ÎN MULȚIME este programul în cadrul căruia s-a derulat susținerea de spectacole , cele care s-au pretat deplasărilor și prezentării/ susținerii lor în spații neconvenționale .Uneori în program au fost încorporate și alte activități conexe , în funcție de situația dată (mici ateliere de creație, lectură) care au ptut fi susținute în spații cu aglomerari umane. În aceste aglomerări eterogene, s-au susținut spectacole de teatru pentru categorii largi de copii, care au avut ca scop realizarea unei activităţi culturale pentru publicul larg, o activitate de regulă neremunerată , profitul cuantificîndu-se în numărul de beneficiari , publicitatea făcută teatrului prin promovarea (directă) a spectacolului de teatru, devenind o obişnuinţă pentru cît mai mulţi copii, de la care aşteptările sînt de a se transforma din spectatori întîmplători în spectatori permanenţi, respectiv cei care vor veni la spectacolele de la Sala Arlechino în calitate de public fidel, după luarea contactalui întîmplător uneori, în cadrul acestor evenimente desfășurate prin acest program.

S-a vizat astfel ca un număr cît mai mare de beneficiari , care în alte condiții nu au posibilitatea sau facilitatea de a merge la tearu, să facă cunoștință cu activitatea, programele și proiectele

noastre, într-un cadru mai puțin formal dar care să le ofere posibilitatea de a afla despre Teatrul Arlechino din Brașov.

Programul 6 - ARLECHINO JUNEFest, este programul dedicat exclusiv Festivalului Internațional de Teatru pentru Copii -Arlechino Caravana poveștilor , care a reunit și găzduit spectacole de teatru pe durata unei săptămîni ,în fiecare an, perioada festivaului fiind stabilită anual în așa fel încît ziua de 1 Iunie - Ziua Internațională a Copilului să poată fi marcată corespunzător, prin oferirea unei palate largi de spectacole și activități destinate celor mici. Prin el s-a intenționat atragerea unui număr cît mai mare de participanți de elită din rîndul instituțiilor profesioniste de profil din țară și străinătate, precum și a companiilor independente representative, ale genului. Programul pe durata celor cinci ediții de pînă acum, s-a dovedit a fi un adevărat catalizator al artiștilor creatori prezenți și de asemenea o formă importantă de publicitate pentru teatru, ediție aniversară care a marcat cei 70 de ani de existență neîntreruptă a teatrului de animație brașovean, pe care Arlechino i-a împlinit la data de 01 octombrie 2019. Urmeaza cea de a VI-a ediție a acestui eveniment , între 01-07 iunie a acestui an.

Programul 7 - ARLECHINO PORȚILOR DESCHISE, a fost destinat unei cunoașteri a instituției de spectacole de către beneficiari , mai îndeaproape și mai în detaliu decît în calitate de spectator și beneficiari ai ”produsului finit” - spectacolul. Este acel program prin care porţile teatrului s-au deschis de fiecare dată ”altfel” decît atunci cînd primim publicul la spectacole , oferind posibilitatea beneficiarilor de spectacole să acceadă dincolo de scenă , să se exprime creativ, să experimenteze un tur al teatrului , atelierelor de creație, cu aportul personalului de specialitate implicat în aceste acțiuni. Acest program a fost constituit pe trei secțiuni :***În culise*** –constînd în vizite făcute cu/în toate departamentele teatrului, pentru a vedea şi înţelege care este „magia” dar și ”fabrica” din care se naște spectacolul de teatru. ***Pe scenă*** –partea în care beneficiarii participă la ateliere interactive de prezentare a părții de animație și mînuire împreună cu actorii teatrului. Totodată în cadrul acestui program este asimilată și componenta/ secțiunea de ***teatru gazdă*** , atunci cînd pe scena Arlechino au loc spectacole (altele decît propriile producții), concerte, lansări de carte , conferințe, simpozioane și work-shopuri , însă prin structura și natura lor sunt congruente cu misiunea și scopul instituției, pentru a facilita desfășurarea unor evenimente culturale/ artistice ale partenerilor într-un cadru adecvat , cu asistență și susținere profesionistă.

Programul 8- ARLECHINO ESTIVAL care are ca scop asigurarea de acces gratuit a publicului la spectacole , în perioada verii, cînd este vacanța între stagiuni a oricărei instituții de spectacole și a fost asigurat și derulat prin susținerea spectacolelor stradale în perioada vacanței de vară a copiilor

– el fiind în esență o microstagiune estivală, susținută an de an atît în arealul spațiilor de joacă pentru copii din parcurile centrale, dar mai cu seamă în cele din cartierele brașovene care concentrează un număr mare de populație. Aceste reprezentații au avut intenția de a acoperi perioada lunilor iulie- septembrie, cînd au fost programate spectacole , în scopul de a acoperi zonele cu concentrația cea mai mare de copii și care oferă minime condiții de susținere a spectacolelor. Programul a asigurat acces la spectacole într-o perioadă de vacanță , astfel încît în continuarea managementului s-a asigurat an de an un număr de cîte cinci spectacole pe perioada verii, cu acces gratuit, prezentate în spații neconvenționale aflate în aer liber.

Programul 9 - ARLECHINO -ATELIER DE CREAȚIE ȘI RECREAȚIE a fost un program care a suferit modificări , de la aprobarea proiectului de management pînă în prezent, schimbări dictate de circumstanțe și conjuncturi care au impus modificările necesare . Astfel el a fost proiectat inițial ca Programul Arlechino Truli Band , care nu a mai putut fi materializat din motive excedentare voienței noastre , fiind regîndit și redenumit ca programul în cadrul căruia să se deruleze ateliere de creație și introducere în teatru . S-a menșinut o structură bianuală - conform proiectului de management , lăsîndu-se posibilitatea unei programări cu frecvență mai mare, în funcție de posibilități și programele curente și s-a urmărit prin intermediul său punerea accentului pe valențe psiho-educative și de dezvoltare personală a copilului , prin stimulare de creativitate, dezvoltarea personalității cu ajutorul activităților activ-participative. Între timp însă , analizîndu-se deschiderea publicului către activitățile derulate prin intermediul său, criteriile de oportunitate și profitabilitate , s-a constatat că publicul are o deschidere și o mai mai mare apetență , în vacanțele școlarilor, către participarea la spectacole de teatru, așa încît în ultimul an -2019 , el a fost direcționat către zona de susținere a spectacolelor , așa încît Teatrul în Vacanță ar fi o denumire mai potrivită pentru acest program.

Toate programele au tins să fie adaptate nevoilor existente și a celor ce au fost identificate pe parcursul perioadei de management , cu menținerea indicatorilor propuși prin anexele proiectului, acolo unde a fost posibil și condițiile economico-sociale sau legislația nu au dictat modificări .

7. Proiecte din cadrul programelor

Proiectele din cadrul celor nouă programe ale proiectului de management sunt detaliate după cum urmează, pentru perioada de referință octombrie 2015-2019 :

Programul 1 FABRICA POVEȘTILOR a încorporat anual, un număr de peste 25 de spectacole (titluri distincte) în perioada de management , care sunt bazate pe montarea spectacolelor dramatizate după poveştile şi basmele cunoscute de către toate generațiile. Textele din patrimoniul

românesc şi din cel universal au fost transpuse în forme de spectacol adecvate vîrstelor cărora se adresează instituția, pornind de la ideea că la baza oricărui spectacol stă „jocul". și are ca s*cop:* formarea şi pregătirea copiilor pentru viaţă (prin modelele pe care basmele le conţin) dedicate cu precădere preşcolarilor și s-a concretizat în prezentarea anuală a unui număr de peste *160 de reprezentații* .

Programul 2 TEATRUL DIN MANUALUL VOSTRU a încorporat anual un număr de peste 10 spectacole (titluri distincte), fiind un program ce are ca viziune principală programa școlară obligatorie sau cea facultativă a şcolarilor, și se bazează pe producția unor spectacole, realizate pe texte dramatizate din literatura românească sau universală , cuprinse în bibliografia şcolară și a fost inclusă în cadrul programelor cu s*copul* de a contribui intensiv la formarea şi dezvoltarea copiilor prin intermediul spectacolului de teatru , atît din punct de vedere psiho-emoțional cît și din punct de vedere al aptitudinilor de imaginație, vizînd concomitent și dezvoltarea apetitului acestora către lectură, prin sincronizarea cu programa școlară și s-a concretizat în prezentarea unui număr de peste *85 de reprezentați, în fiecare an* .

Programul 3 O ORĂ FĂRĂ INTERNET a încorporat un număr de trei spectacole din care două producție proprie și unul spectacol găzduit în cadrul programului **,** fiind un program ce se adresează preadolescenţilor şi adolescenţilor , tinerilor în general , este un program care presupune montarea unor spectacole inovative, cu sau fără text sau pe texte clasice (piese de teatru sau adaptări/ dramatizări), spectacole cu teme ce pot constitui un punct de interes pentru tineri. În anul 2018 în cadrul acestui program au intrat cele două producții ale teatrului , respectiv Metamorphose – producția anului 2016 și Amalia respiră adînc - producția anului 2018, exact cum a fost prevăzut prin proiectul de management și o producție independentă cu spectacolul Vrăjitorul din Oz , programul însă , în viziunea sa poate îngloba și alte spectacole sau activități care în funcție de cadrul și obiectivele proiectelor pot fi asimilate conceptului de "o oră fără acces la internet , media , on-line" . Programul s-a concretizat în prezentarea unui număr de peste *10 reprezentații anual, de la data la care a avut loc premiera primului spectacol ce a fost integrat în conținutul său (anul 2015)* .

Programul 4 CĂLĂTORI-VOIAJORI CU TRAISTA DE POVEȘTI în perioada de management a derulat proiecte din programele 1-3 , astfel că anual în cadrul secțiunii *** călători** au fost susținute un număr de număr cca. *20 de reprezentații*, în total program fiind cuprinse *34 de proiecte* . iar la secțiunea ***voiajori** în cadrul căruia s-au susținut anual peste 12 *reprezentații***.**

Programul 5 TEATRUL ÎN MALL –TEATRUL ÎN MULȚIME - În cadrul programului , în în fiecare an de management s-au susținut cel puțin trei spectacole .

Programul 6 ARLECHINO JUNE FEST cu cele cinci ediții ale sale , **a însumat anual un număr mediu de aproximativ 2900 beneficiari și încasări depășite substantial la fiecare ediție**

față de previzionări, în care au avut loc an de an cca. 20 reprezentații cu spectacole și alte cinci evenimente de alt tip (ateliere, lansare carte , expoziție) , în total 25 de proiecte afiliate în programul fiecărei ediții. Ediția a VI-a care ar fi trebuit să continue programul , început încă din anul 2015 , a fost anulată în acest an 2020, din cauza contextului epidemiologic existent.

Programul 7 ARLECHINO – PORȚILOR DESCHISE. În cadrul acestui program în decursul perioadei de management s-au derulat proiecte propuse cu ocazia Ziua Culturii Naționale în fiecare 15 ianuarie, și toate parteneriatele și acțiunile care au necesitat gazduirea de către TA a unor evenimente și proiecte congruente cu misiunea și activitatea sa, acestea însumînd anual peste 15 proiecte .

Programul 8 ARLECHINO ESTIVAL În fiecare an , în cadrul acestui program , teatrul a susținut un număr de *cinci spectacole cu titlu gratuit*, în lunile iulie , august și început de septembrie , în parcurile brașovene Nicolae Titulescu, Trandafirilor, Debarcader Noua , Parcul Sportiv , Parcul Ștefan Cel Mare -Astra, conform uzanțelor din ultimii ani.

Programul 9 ***ARLECHINO ATELIERUL DE CREAȚIE ȘI RECREAȚIE***, *, configurat ca* module de ateliere de creație și lectură sau manualitate au fost susținute cu personal propriu , nefiind implicate costuri de creație și drepturi de autor , care au conținut componente de creație și dezvoltare a abilităților copilului pe lîngă care în ultimul an (2019) s-au suținut și reprezentații cu spectacole de vacanță, în vacanțele intersemestriale , modificîndu-se într-o oarecare măsură componenta de baza a programului, ca urmare a cererii crescute , manifestate de către beneficiari , pentru componenta de spectacole , în defavoarea atelierelor.

8.Alte evenimente, activităţi specifice instituţiei, planificate pentru perioada de management

Activitățile specifice instituției sînt producția și prezentarea de spectacole de teatru pentru copii . La acest capitol practic lucrurile rămîn nemodificate în esență. Prin însăși clasificarea în cadrul CAEN , determinat de regula generală, prin care orice entitate are un singur obiect principal de activitate caruia ii corespunde un singur cod CAEN, Teatrul Arlechino este identificat pe baza codului CAEN 9001 - activități de interpretare artistică . producerea și prezentarea , constituie activitățile de bază și esență ale teatrului, în temeiul cărora acesta este și înregistrat în Registrul Artelor Spectacolelor. Este activitatea și specificitatea de la care am dorit să nu ne îndepărtăm foarte mult , o dată din dorința de a nu fi situați în același registru cu prestatori de servicii așa zis artistice sau culturale (dar care nu au nici o legătură cu latura educativă , componentă esențială în misiunea instituției , ci mai mult cu divertismentul și prestarea unor activități în care primordială s-a dovedit latura cîștigului financiar , lăsînd pe un plan mult îndepărtat scopul și misiunea expresiei artistice) , iar pe de altă parte pentru că nu am agreeat principiul conform căruia o mulțime de activități și cît mai diverse ar putea contribui într-un mod pozitiv la păstrarea statutului de

"instituție de spectacole profesionistă" . Deși mediul economic și social forțează în mod constant direcția oricărui prestator de servicii, în general , acest aspect fiind dictat și de necesitatea implicită de a atrage venituri proprii într-o pondere cît mai mare , există însă, permanent pericolul pierderii identității și esenței actului de creație. Totuși, permanent , am încercat să oferim publicului cît mai multe opțiuni , astfel că am apelat întotdeauna la toată creativitatea și inventivitatea noastră pentru a face interacțiunea cu beneficiarii cît mai inedită , cît mai atractivă și cît mai profesionistă. Așadar am vizat ca modulele atelierelor de creație să aibă o formă cît mai atractivă, spectacolele să se finalizeze întotdeauna cu interacțiunea directă artiștilor și păpușilor cu publicul, apariția în social-media să se realizeze prin intro-ul făcut de actori la postarea de evenimente, filmări sau transmisiuni live, în așa fel încît copiii să beneficieze de pregătirea și specializarea artiștilor , dar fără ca aceștia să se îndepărteze prea mult de la chintesența profesiei lor.

În perioada de management , au fost marcați și cei 70 de ani de existență în spectrul cultural brașovean, care s-a derulat in cadrul FITC -ACP ediția cu numărul V , ocazie cu care s-a editat și lansat cartea-monografie sugestiv întitulată DE LA MOTĂNEL la ARLECHINO , 70 de ANI DE ARTĂ PĂPUȘĂREASCĂ LA BRAȘOV, al cărei autor este un artist păpușar al teatrului nostru, căruia instituția i-a pus la dispoziție date de referință necesare din arhiva teatrului și la realzarea căreia managementul a participat activ prin cedarea unor texte proprii , implicarea în corectură și elaborare a unor pasaje din lucrare, o lucrare ce cuprinde parcursul instituției, practic întreaga sa existență începînd cu înființarea sa și pînă în anul 2019.

În această direcție și în acest context, s-a vizat menținerea unui standard de calitate și profesionalism cît mai înalt, pentru a ramîne amplasați în sectorul și zona distinctă căreia aparținem de fapt și de drept: "cultură/ **artele spectacolului** ", în deplină consonanță cu politicile culturale și cele privind dezvoltarea laturii resursei umane . Preocuparea managementului a rămas cantonată din acest punct de vedere, permanent, pe direcția implicării în proiecte și acțiuni menite să dezvolte instituția din punct de vedere profesional, calitativ și perceptiv.

F. Previzionarea evoluţiei economico-financiare a instituţiei, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum şi a veniturilor instituţiei ce pot fi atrase din alte surse

1. Proiectul de venituri şi cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare.

a) O scurtă privire asupra ***proiectului*** bugetului pe anul 2020, prin comparaţie cu proiecţia realizată în Anexa 1 la Contractul de management, scoate în evidenţă aspecte privind :

◤venituri totale mai mari cu 1.344.560 lei, din care o subvenţie mai mare cu 1.277.560 lei, necesară în principal pentru acoperirea cheltuielilor de personal ce au crescut cu un procent de 219.03%, ca urmare a majorărilor salariale acordate, ce nu au fost previzionate la acest nivel în Proiectul de management, respectiv au fost dublate în perioada 2015-2019, iar de la data 01.01.2019 s-a acordat indemnizației de hrană, conform prevederilor din Legea nr.153/2017 și spor pentru condiții de muncă, conform H.G. nr.360/2018 și H.G. nr.569/2017).

◤veniturile proprii ale anului 2020 au fost estimate la nivelul încasărilor realizate pînă la 31.12.2019. În aceste condiții veniturile proprii ar fi urmat să acopere un procent de 11.58% din totalul cheltuielilor prevăzute pentru anul 2020.(situația s-a modificat esențialmente însă, ca urmare a pandemiei cu SARS-CoVid 19, toti indicatorii propuși fiind alterați)

- **bugetul de venituri** (venituri proprii/surse atrase, subvenţii/alocaţii)

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei)	Proiect buget pe anul 2020 (lei)	Grad de proiectare în cifre absolute (lei)	Grad de proiectare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Venituri proprii (total surselor atrase)	253.000	320.000	+ 67.000	126.48 %
1.1	Pondere în total venituri (rd.1:rd.3)x100	17.82 %	11.58%	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii	1.167.000	2.444.560	+ 1.277.560	209.47 %
2.1	Pondere în total venituri (rd.2:rd.3)x100	82.18 %	88.42 %	-	-
3.	Total buget venituri	1.420.000	2.764.560	+ 1.344.560	194.69 %

- **bugetul de cheltuieli** (personal: contracte de muncă; bunuri şi servicii inclusiv convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale):

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)	Proiect buget pe anul 2020 (lei)	Grad de proiectare în cifre absolute (lei)	Grad de proiectare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Cheltuieli de personal	930.000	2.037.000	+ 1.107.000	219.03 %
1.1.	Pondere pct.1. în total cheltuieli (rd.1:rd4)x100	65.49 %	72.59 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	490.000	585.000	+ 95.000	119.39 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza leg.spec	100.000	160.000	+ 60.000	160.00 %
2.2.	Pondere pct.2. în total cheltuieli (rd.2:rd4)x100	34,51 %	20.85 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli (rd.2.1:rd.4)x100	7,04 %	5.70 %	-	-
3.	Cheltuieli de capital	-	184.000	+184.000	-
3.1.	Pondere pct.3. în total cheltuieli (rd.3:rd4)x100	-	6.56%	-	-
4.	Total buget cheltuieli	1.420.000	2.806.000	+ 1.386.000	197.61 %

◤Altă categorie de cheltuieli cu creștere semnificativă este cea generată de cheltuielile cu colaboratorii, deoarece proiecția a avut în vedere și posibila creștere a onorariilor artiștilor creatori, implicați în noile producții de regulă (scenariști, regizori, scenografi, compozitori, coregrafi etc.) deoarece majorările salariale atrag pe cale de consecință și majorarea onorariilor pentru plata drepturilor de autor.

◤ Celelalte categorii de cheltuieli nu prezintă creşteri semnificative faţă de anul anterior,

2. Număr de beneficiari estimaţi pentru următoarea perioadă de management

Numărul de beneficiari spectatori, a fost estimat la nivelul prevăzut în Anexa 4 la Proiectul de management, pentru proiectele culturale ce au fost propuse a se realiza în anul 2020.

Pînă la această dată , urmare a situației intervenite în contextul epidemiologic mondial , pandemia de SARS-CoV -19 , ce a generat decretarea stării de urgență pe teritoriul României și implicit suspendarea și pe alocuri paralizarea întregii activități, toate previzionările făcute la nivelul proiectului de buget și apoi aprobate la începutul anului, preconizăm că ar putea suferi modificări esențiale . Chiar și așa , într-un context special și greu de estimat ca și consecințe finale , intenționăm să realizăm cît mai mult posibil din ceea ce ne-am propus, cu rezerva firească determinată de factori externi ce nu pot fi gestionați la nivel de entitate .

Nr. crt.	Indicator de performanţă	Estimat pentru perioada următoare/2020
0	*1*	*2*
1.	Numărt total beneficiari	30.000
2.	Număr de beneficiari neplătitori	4.000
3.	Număr de beneficiari plătitori	26.000

3. Analiza programului minimal realizat

a) În ceea ce privește analiza cifrelor estimate/propuse comparativ cu cele realizate, pentru cei patru ani de management luați integral pentru anii financiari compleți (2016-2019), supuși analizei și raportării, conform listei obiectivelor, rezidă următoarea situație:

Proiectele proprii ale instituției realizate la sediul instituției au constat în realizarea în fiecare an ale noilor producții (premiere) propuse , reluările spectacolelor din repertoriul curent cu titluri distincte, refacerile așa cum au fost prevăzute acestea în propunerile din Programele Minimale anuale (Anexa nr.1 la Act ad.8 Ctr.Mngm 7/2015), sesiunile atelierelor de creație și proiecte realizate în parteneriat, care concret au fost realizate astfelcum le defalcîm mai jos pe fiecare an în parte :

Premiere an 2016

PROPUS	*REALIZAT*
3	*3*

◣Premiera spectacolului METAMORPHOSE (in Programul O Oră fără Internet) – luna martie 2016
◣Premiera spectacolului FATA BABEI ȘI FATA MOȘNEAGULUI (în Programul Teatrul din Manualul Școlar) luna iunie 2016
◣Premiera spectacolului POVESTEA CARE A FOST PĂTRATĂ (în Programul Fabrica Poveștilor) luna decembrie 2016.

Premiere an 2017

PROPUS	*REALIZAT*
2	*2*

◣Premiera spectacolului CEI TREI MUȘCHETARI (in Programul Teatrul din Manualul Școlar) – luna aprilie 2017
◣Premiera spectacolului PISICILE NEARISTOCRATE (în Programul FABRICA Poveștilor) luna septembrie 2017

Premiere an 2018

PROPUS	*REALIZAT*
3	*3*

◣Premiera spectacolului ”Kiki cel neascultător ” (în Programul 1/Fabrica Poveștilor) – luna ianuarie 2018
◣Premiera spectacolului ”Regele Gol ” (în Programul 2/Teatrul din Manualul Vostru)- luna martie 2018
◣Premiera spectacolului ”Amalia respiră Adînc” (în Programul 3/ O Oră fără internet) luna aprilie 2018.

Premiere an 2019

PROPUS	*REALIZAT*
3	*3*

◣Premiera spectacolului „Cei trei purceluși” (în Programul 1/Fabrica Poveștilor) – luna ianuarie 2019
◣Premiera spectacolului „O poveste într-un acvariu” (în Programul 1/Fabrica Poveștilor) – luna martie 2019
◣Premiera spectacolului „Dădaca rebelă” (în Programul 2/Teatrul din Manualul Vostru) – luna octombrie 2019.

TOTAL PERIOADĂ premiere 11 ***realizat 100%***

Refaceri 2016

PROPUS	*REALIZAT*
3	*3*

▲**Trei refaceri ale spectacolelor din repertoriu –** respectiv Rățușca cea Urîtă și Croitorașul cel Viteaz -din cadrul Programului Fabrica Poveștilor în luna iunie și noiembrie 2016 și respectiv SCUFIȚA ROȘIE din cadrul Programului Teatrul din Manualul Școlar în luna septembrie 2016.

Refaceri 2017

PROPUS	*REALIZAT*
3	*3*

▲**Trei refaceri ale spectacolelor din repertoriu –** respectiv POVESTEA LUI TOM DEGEȚEL și POVEȘTI DE CRĂCIUN -din cadrul Programului Fabrica Poveștilor în luna octombrie și respectiv decembrie 2017 , iar SCUFITA ROSIE din cadrul Programului Teatrul din Manualul Școlar în luna noiembrie 2017.

Refaceri 2018

PROPUS	*REALIZAT*
2	*2*

▲Două refaceri ale spectacolelor existente în repertoriu , care necesitau lucrări de refacere / înlocuiri etc. Galoșul fermecat - în luna septembrie 2018 și Gulliver în țara păpușilor - în luna noiembrie 2018 , ambele din cadrul Programului 1/ Fabrica Poveștilor

Refaceri 2019

PROPUS	*REALIZAT*
2	*2*

◣Două refaceri ale spectacolelor existente în repertoriu, care necesitau lucrări de refacere/înlocuiri „POVESTEA OMULEȚULUI ALB-ASMODEE" – (Programul 1/Fabrica Poveștilor) – luna iunie 2019 și FATA BABEI ȘI FATA MOȘNEAGULUI din cadrul Programului Teatrul din Manualul Școlar

TOTAL PERIOADĂ refaceri 10 ***realizat 100%***

Număr de reprezentații an 2016

PROPUS	*REALIZAT*
245	*311*

Număr de reprezentații an 2017

PROPUS	*REALIZAT*
245	*345*

Număr de reprezentații an 2018

PROPUS	*REALIZAT*
245	*334*

Număr de reprezentații an 2019

PROPUS	*REALIZAT*
245	*337*

TOTAL PERIOADĂ reprezentații 1.327 ***depășire peste 35%***

Numărul total de spectatori 2016

PROPUS	*REALIZAT*
22.000	*28.615*

Numărul total de spectatori 2017

PROPUS	*REALIZAT*
22.000	*31.093*

Cifra de 31.093 , relevă o depășire cu 9.093 spectatori față de totalul de 22.000 propus inițial , ceea ce reprezintă o **depășire cu peste 40 %** , a acestui indicator.

Numărul total de spectatori 2018

PROPUS	*REALIZAT*
27.000	*29.557*

Cifra reliefează o depășire cu 2.557 spectatori față de totalul propus , ceea ce reprezintă o depășire cu cca. 9.5 % , a acestui indicator.

Numărul total de spectatori 2019

PROPUS	*REALIZAT*
29.000	*35.763*

TOTAL PERIOADĂ spectatori 125.028 ***depășire peste 25%***

Cifra reliefează o depășire cu 6.763 spectatori față de totalul propus, ceea ce reprezintă o depășire cu cca. 23.32 %, a acestui indicator.

Indice de ocupare a sălii (%) 2016

PROPUS	*REALIZAT*
83.30	*83.00*

Indice de ocupare a sălii (%) 2017

PROPUS	*REALIZAT*
75.41	*77.85*

Indice de ocupare a sălii (%) 2018

PROPUS	*REALIZAT*
75.00	*75.02*

Indice de ocupare a sălii (%) 2019

PROPUS	*REALIZAT*
85.47	*91.75*

TOTAL PERIOADĂ medie indice realizat 81.91 % ***depășire medie cu 2.65%***

Procentul de ocupare al sălii de spectacole rezidă din spectacolele susținute în sala Arlechino și deși, de regulă, la spectacolele de weekend procentul este situat între 90 și 100% (conform legislației în vigoare avînd posibilitatea punerii în vînzare a unui număr de bilete în limita a 10% peste capacitatea sălii), iar acesta este diminuat considerabil de spectacolele în regim organizat, unde frecvența de participare este determinată de beneficiar (sunt beneficiari care nu acceptă să fie ocupată sala în completare, de exemplu cu copii de la o alta unitate de învățămînt) și frecvența redusă în anumite perioade din an (sezoniere), exact așa cum s-a detaliat și în cadrul cap.A pct.6 (profilul beneficiarului).

Apariții în presă 2016

PROPUS	*REALIZAT*
10	*30*

Apariții în presă 2017

PROPUS	*REALIZAT*
50	*229*

Apariții în mass-media 2018

PROPUS	*REALIZAT*
200	*170*

Apariții în mass-media 2019

PROPUS	*REALIZAT*
180	*187*

TOTAL PERIOADĂ apariții 616 ***depășire 176***

Perfecționarea personalului 2016

PROPUS	*REALIZAT*
6	*4*

Perfecționarea personalului 2017

PROPUS	*REALIZAT*
3	*1*

Perfecționarea personalului 2018

PROPUS	*REALIZAT*
4	*14*

Perfecționarea personalului 2019

PROPUS	*REALIZAT*
5	*2*

TOTAL PERIOADĂ perfecționări 21 ***depășire 3***

b) Numărul de proiecte realizate în intervalul trim.IV 2015- decembrie 2019 , în cadrul programelor/ exclusiv spectacole /producții proprii (în această expunere nu au fost cuprinse proiectele realizate în parteneriat- sau producții externe)

1.Fabrica Poveștilor

PROPUS	REALIZAT
517	725

2.Teatrul din Manualul Vostru

PROPUS	REALIZAT
375	364

3.O oră fără internet

PROPUS	REALIZAT
58	60

4.Călători –Voiajori

PROPUS	REALIZAT
64	130

5.Teatrul în Mall Teatrul în mulțime

PROPUS	REALIZAT
10	14

6.Arlechino JUNEfest

PROPUS	REALIZAT
4 / 67	4 /75

7.Arlechino Porților Deschise

PROPUS	REALIZAT
9	16

8.Arlechino Estival

PROPUS	*REALIZAT*

20	*20*

9.Arlechino Atelier Creație și Recreație

PROPUS	*REALIZAT*
9	*16*

c) Analiză de riscuri

Analiza SWOT , așa cum a fost prezentată la pct.2 al capitolului A, poate fi completată, de o analiză a riscurilor. Managementul riscului a reprezentat o componentă esențială a procesului de monitorizare constantă care s-a realizatîn instituție . Am precizat în toate rapoartele anuale că factorii care pot potența apariția situațiilor de risc au fost monitorizați permanent, fapt care, împreună cu implementarea unui proces eficient de management bazat pe proceduri, sarcini și termene, a permis derularea cu succes a proiectelor propuse. Responsabilii de risc (în principal sunt persoane cu atribuții de conducere și / sau coordonare în cadrul instituției) gestionează riscurile care pot amenința componenta culturală a programului/proiectelor, avînd în vedere impactul pe care situațiile neprevăzute îl pot avea asupra derulării și asupra succesului activităților propuse. Managementul riscurilor implică și evaluări distincte, materializate în rapoarte care includ și măsurile de corectare necesare, elaborate anual.În permanență sunt identificate **riscuri de natură economică** (determinate de evoluţiile conjuncturale ale mediului economic și care devin de la zi la zi tot mai frecvente). Acest tip de riscuri poate fi redus ,după cum s-a văzut, însă doar parțial, prin adoptarea unor măsuri care se referă la o judicioasă planificare a rezervelor/ creditelor bugetare, o analiză corectă a preţurilor şi costurilor pentru încadrarea cheltuielilor în bugetul anual, pe de altă parte fiind implacabile atîta timp cît urmare a unei legislații care determină o inflație explozivă , nu pot fi gestionate la nivel de instituție. Riscurile de **natură politică** determinate de **tot mai multele și** desele schimbări legislative,menite să atragă modificări de politici economice și apoi pe cale de consecință toate acestea se reflectă în structurile de conducere la nivel local și județean , în bugetele acestor autorități , cu majore influențe în managementul instituțiilor , care generează modificarea priorităților. La nivelul resurselor umane s-au evidențiat **riscuri de natură socială** -fluctuaţiile de personal, demotivarea salariaţilor, lipsa personalului specializat pe diverse domenii , devenită deja o problemă cronică și cu precădere în sfera economic-administrativă bugetară cu particularitate determinată și de obiectul de activitate . Se identifică deja din ce în ce mai pregnant **amenințări la adresa forței de muncă** in raport cu dezvoltarea , determinate de **schimbarile legislative și lipsa talentelor (specialiștilor).** Cum am tot precizat în rapoartele anuale, pentru combaterea lor nu există la îndemîna angajatorilor prea multe pîrghii sau soluții , cu excepția realizării de promovări în limita legii, implicare directă prin practicarea unui management participativ, aspecte care se realizează , însă ele nu sunt suficiente și riscurile de natură socială continuă să producă efecte , atîta timp cît nu se reglementează un ansamblu unitar de măsuri sociale și legislative la nivel national, dar nu sunt suficiente , practic legislația incidentă instituțiilor publice este îngrăditoare. **Riscul juridic** decurge din incidenţa legislaţiei naţionale asupra activităţilor desfăşurate în cadrul instituţiei (insuficienta acoperire legislativă pentru domeniul special în care

lucrăm, neconcordanța unor normative speciale cu cele generale, legislație în vigoare cu prevederi care generează inechitabilități de natură salarială , menite să favorizeze frustări și conflicte chiar în interiorul structurilor de personal existente, instabilitatea legislative , domenii cu legislație stufoasă și uneori fără posibilitate de aplicare în funcție de specific- legiuitorul neprevăzînd excepții în legi generale congruent cu prevederile normativelor cu caracter special etc). **Riscurile tehnice,** prezente și acestea sunt date de condițiile de lucru în spații total insuficiente și cu o serie de echipamente depăşite moral sau de o calitate sub media echipamentelor de top , care corelativ cu riscurile de natură socială generează de multe ori atribuirea de sarcini către categorii de presonal nespecializat în domeniul respectiv. Reducerea riscurilor este posibilă prin alocare de fonduri pentru achiziționarea unor echipamente performante care să asigure un nivel calitativ superior al activităților instituției corelat cu posibilitatea de a angaja persoanl distinct pentru sarcini și atribuții foarte precise , aspect care în prezent și în condițiile unor structuri de personal limitate , nu are aplicabilitate concretă.
Odată cu modificările legislative apărute prin OSGG nr.600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităţilor publice, s-a avut în directă atenție ținînd cont de particularităţile cadrului legal de organizare şi de funcţionare, precum şi de standardele de control intern managerial,aplicarea de noi măsuri necesare pentru implementarea şi dezvoltarea sistemului de control intern managerial, precum și consolidarea prin intermediul Comisiei de monitorizare , care elaborează Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial ce se actualizează anual , iar stadiul implementării şi dezvoltării sistemelor de control intern managerial la nivelul instituției, constatat de către Comisia de monitorizare, face obiectul informării autorității , prin întocmirea de situaţii centralizatoare anuale, conform modelului prevăzut în Situaţia centralizatoare privind stadiul implementării şi dezvoltării sistemului de control intern managerial prevăzut de OSGG.

Cu privire la **solicitări/petiții** adresate către instituție, precizam în fiecare din rapoartele anterioare că **s-a stabilit o procedură operativă de soluționare și monitorizare** a lor din primul an de management, astfel încît se respectă termenii și condițiile legale de gestionare a acestora , atît în modul formal impus de lege, cît și în mod concret și obiectiv , prin găsirea soluțiilor adecvate pe fiecare problematică în parte , menite să satisfacă propunerile, sugestiile și solicitările adresate de către petenți. În cursul perioadei de management s-au înregistrat la instituție un număr de peste 100 de petiții (se exceptează din această categorie solicitări primite în temeiul unor rapoarte contractuale de subordonare sau care au un temei legal bine definit) , majoritatea fiind soluționate favorabil, iar cele care au fost încadrate la categoria ”soluționate nefavorabil” – fiind ca urmare a declinării de competență, a contradicției cu prevederile legislative aplicabile solicitării sau imposibilitatea concretă de soluționare (de regulă cereri de folosință a sălii de spectacole sau propuneri de colaborare) .

În final , după întreaga abordare analitică a activității și sinteza realizării indicatorilor propuși pentru perioada supusă analizei, se poate concluziona faptul că Programul minimal al anilor de management constituite ca anexe -prin Acte adiționale ale contractului de management 7/2015 aprobat prin DP nr.4983/2015, a fost realizat integral, prin toate categoriile sale programe , proiecte şi producţii , în general fiind depășiti toți indicatorii asumați, cu excepția veniturilor proprii ale anului 2019 care s-au situat sensibil sub limita , pentru care s-au depus motivațiile și argumentațiile corespunzătoare în raportul anual.

Ca o ***concluzie*** pentru finalul acestui raport , referitor la activitățile și realizările instituției pentru perioada aferentă Proiectului ce a stat la baza asigurării managementului , ***considerăm că programul managerial propus*** , cu adaptarea, pe parcursul său, a proiectelor, în funcție de nevoi, cerințe, circumsanțe și conjuncturi, în așa fel încît ele să se raporteze permanent la publicul beneficiar într-un mod cît mai aproape de necesitățile și preferințele sale , sa se adapteze viziunii manageriale de a face artă într-un cadru și un mod exclusiv profesionist, ***a fost realizat în proporție de peste 95%, cele sub 5 procente pe care le considerăm cumva nerealizate sau nesatisfăcătoare din punctul nostru de vedere, datorîndu-se modificărilor dictate de factori externi ce nu puteau fi previzionați la începutul perioadei de management și care constituie acea marjă a factorilor de risc , existenți permanent într-o activitate indiferent de natura și caracteristicile sale.***

În ansamblu indicatorii esențiali propuși, au fost depășiți consistent pe durata perioadei de referință , astfel că se poate conchide o realizare integrală a obiectivelor asumate.

Teatrul Arechino a încercat, și consider că a și reușit, să fie un reper .A fost în tot acest timp și consider că va rămîne acelaşi loc viu, primitor, în care profesionalismul și performanţa își vor avea întotdeauna locul bine stabilit, indiferent de vremuri, situații , conduceri. Independent de acestea , rolul esenţial al teatrului este acela de a-i aduce pe oameni la spectacole, pentru că teatrul este o şcoală, pentru că teatrul este locul din care plecăm fiecare dintre noi cu o lecție, la care dacă nu azi , nu mîine , într-o oarecare zi ne vom gîndi, raportînd-o ca pildă sau uneori ca răspuns. ***Teatrul este mai mult decît orice, emoție și suflet !***

MANAGER ,
MIHAELA SOLOCEANU

ANEXE la prezentul raport de activitate :

ANEXA 1- 4 (Rapoarte de activitate aferente anilor 2016, 2017, 2018, 2019 depuse la autoritate cu numerele 26596/31.03.2017 , 14896/ 20.02.2018 , 13256/ 13.02.2019 și respectiv 18133/ 18.02..2020

ABREVIERI utilizate în conținutul raportului :

ROF - *REGULAMENT DE ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE al Teatrului Arlechino*
RI - *REGULAMENT INTERN al Teatrului Arlechino*
CIM- *Contracte Individuale de Muncă*
CED - *Comisie de etică și disciplină a Teatrului Arlechino*
HCL- *Hotărîre a Consiliului Local*
TA *- Teatrul Arlechino*