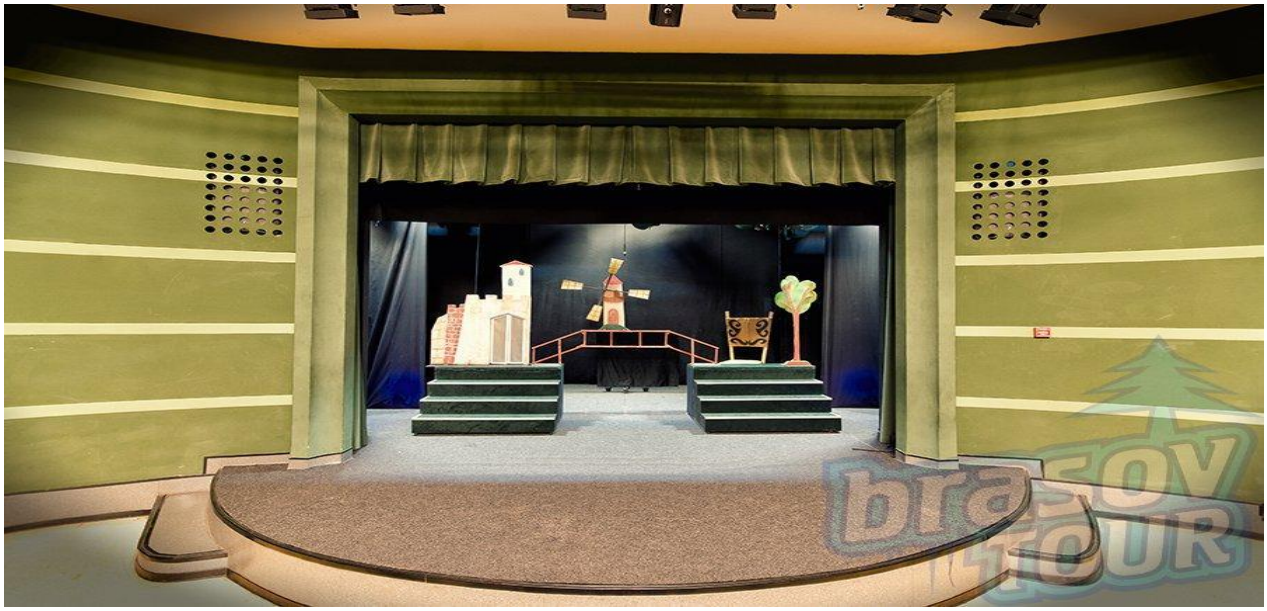
TEATRUL PENTRU COPII ARLECHINO Braşov 500025 str.A.Hirscher nr.10,
tel. 0268 475 243, Fax. 0268 475981, e-mail: t_arlechino@yahoo.com
www.teatrularlechino.ro



RAPORT DE ACTIVITATE privind MANAGEMENTUL pentru perioada 01 ianuarie - 31 decembrie 2019

Prezentul raport de activitate a fost elaborat în vederea realizării evaluării managementului aferent anului calendaristic și financiar 2019 pentru 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 (...).

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 ianuarie 2019 pînă la 31 decembrie 2019, iar evaluarea sa reprezintă ***cea de a patra evaluare anuală 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 de așa manieră realizate încît indiferent de subiect sau subiecții

cărora li se adresează , utilizează implicit 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 anului de referință 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.)

De asemenea s-au derulat parteneriate cu 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 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 . 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 , fiind deja consacrate, au continuat și pe parcursul anului de referință , fiind întărite relațiile bazate pe continuitate și 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), 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 s-a menținut sensibil comparativ cu anii precedenți (respectiv un număr 50 persoane) Din totalul de 50 de beneficiari un număr de 38 de beneficiari au fost din municipiu și 12 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 .

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 și pentru perioadele de raportare 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 ca și pînă acum segmentul de PR/ marketing și calitatea dată de diversele modalități de publicitate , dezvoltarea vizibilității instituției fiind un aspect prioritar în acest sens, fiind urmărite apariţiile 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 apariţii 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 binecunoscut și dealtfel precizam și în rapoartele pentru perioadele supuse evaluărilor anterioare , nu există studii sau cercetări de specialitate dedicate publicului, în special ca urmare a fatului că aceste metode specializate sunt extrem de laborioase și costisitoare și care din păcate nu pot fi realizate în cadrul și la nivelul unei instituții de cultură de această dimensiune, 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 , dar care nu sunt la îndemîna instituțiilor publice în general și în special în cadrul unei instituții de spectacole, dar aceasta este un alt aspect ce 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 anul anteriorsupus celui de raportare , 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 , organizate sau pentru publicul larg, la sală și în deplasare , 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 s-a situat la un procent aproximativ de cca. 54.7% din totalul spectacolelor prezentate în anul de referință (329 de spectacole din care un număr de 180 spectacole de weekend, vancanță sau în festival) , ceea ce relevă pe cale de consecință un procent de sub 46% a spectacolelor organizate atît la sediu cît și în deplasare (149 spectacole).
- în privința spectacolelor organizate, din totalul de 149 de spectacole , ponderea frecvenței spectacolelor organizate la sediu (atragerea unităților de învățămînt la sala de spectacole la un număr de 50 de spectacole a fost în cădere cu 9 spectacole/ reprezentații față de anul anterior) , se ridică la un procent de 28 % față de 34% în anul precedent.Totuși 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 nemulțumirea noastră vizează setul de obișnuițe și atitudini greu de schimbat – obișnuințe determinate de comoditate, de lipsa dorinței de asumare și practici învechite , pentru care managementul de peste 9 ani depune eforturi considerabile , în 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 , 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).
- Față de anul precedent , în anul de referință **numărul reprezentațiilor a fost oarecum constant , respectiv 329(cu 5 reprezentații mai puțin față de 2018 ,** aspect dictat de factori precum număr de zile lucrătoare în an, durata de timp afectată noilor producții etc), cifra evidențiind

totuși o **depășire** peste 25 % față de numărul de spectacole asumate prin programul minimal (263 de reprezentații prevăzute inițial). Astfel s-au realizat 180 de reprezentații la sediu și 149 în afara acestuia , cu un număr total de beneficiari 35.399 față de 29.557 în anul 2018.Cifra estimată a beneficiarilor s-a depășit cu aproape 6***000 de persoane.***

Din determinările făcute pe baza ponderii stabilite prin procedeul de analiza internă , rezultă faptul că din ***totalul anual de 35.399 de beneficiari*** , participarea a fost cu un număr de 17.682 de persoane în cadrul spectacolelor de tip ”public la liber” , din care aproximativ 9.725 copii (public țintă) însoțiți de un număr de 7.957 adulți și a unui număr de 17.717 beneficiari) în cadrul spectacolelor de tip ”organizat”., din care aproximativ 16.831 de copii însoțiți de un număr de 886 (de regulă cadre didactice . Prin corelarea rezultatelor , rezidă faptul că în total general publicul beneficiar al serviciilor noastre s-a situat la un număr aproximativ de 22.631 copii și un număr de 6.926 adulți .

Numărul de beneficiari plătitori a fost de 28.498 persoane cu 3.472 de persoane mai mult decît în anul precedent și numărul de beneficiari neplătitori a fost în cursul anului de 7.265 persoane, mai multe decît în anul precedent cu peste 2.500 , datorate și evenimentelor susținute gratuit în spațiul public. 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 (14 spectacole susținute în cadrul acestor evenimente de gen);
- 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

Rămîne, în continuare, o constantă aspectul preferințelor publicului spectator . Ca și pînă acum, 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 confirmă încă o data, 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 .

Tot în perioada analizată 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. Astfel atelierele s-au dovedit a fi destul de puțin eficiente , mai ales din punct de vedere financiar astfel încît în acest an 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 se insiste pe prezentarea de spectacole pentru publicul larg , similar celor 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 ne-a demonstrat, că deși se încearcă diversificarea posibilităților pentru vacanță, totuși frecvența la ateliere a fost si în anul anterior 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 am obținut un număr de peste 450 de beneficiari în loc de aproximativ 30 , cîți 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 4 reprezentații).
În anul precedent ca și în 2018 au avut loc trei module , a cîte cinci zile fiecare , în lunile februarie, aprilie și iunie , cu un număr total de 29 de copii beneficiari , numărul publicului beneficiar fiind în scădere față de cel al anului anterior(cu 4 beneficiari sub cifra anului anterior) . 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, va fi în permanență un public eterogen dar și omogen , un aspect care este determinat de atît de profilul cît și de

adresabilitatea instituției. Prin intermediul ofertei sale diversificate și atractive- prin programele sale, menit 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 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 , aproximativ 16.500 de beneficiari (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 . Cu riscul de a ne repeta , totuși e necesar să întărim ideea unei realități conform căreia fiecare zonă geo-socială are propria structură bine determinată și înrădăcinată adînc 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 noștri provin preponderent din mediul urban, mai cu seamă din familii care realizează venituri medii spre mari, în care membrii acestora au studii cel puțin medii sau superioare şi sunt în marea lor majoritate familiarizaţi cu domeniul cultural , cu artele, cu forme variate de expresie artistică fiind persoane care au o participare oarecum frecventă la diferite evenimente culturale. Sunt persoane ce au deschiderea de a-și dedica din timpul liber activităților cu rol educativ sau /și de atragere a unei vieți cît mai calitative din punct de vedere psiho-social.
(acest aspect a reieșit și din analiza conținutului chestionarelor realizate în anii precedenți , 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, tradiţie și educație, cu o trasătură fermă și un grad ridicat de responsabilitate privind implementarea educației timpurii și permanente, publicul acela despere 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 – 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) , categorie care 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” , o ocazie de relaxare la sfîrșit de săptămînă și 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 plasarea copilului într-un spațiu de joacă pe durata uneia sau a mai multor ore.

De regulă , o ofertă diversificată de produse culturale este una completă. Însă, în același timp, este și paletarul prin care oscilează barometrul cu ajutorul căruia determiăm nișele și implicit gradul de culturalizare al acestora. Rămîne valabil aspectul deja consacrat al faptului 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 –mai și octombrie –noiembrie. Caracteristica Brașovului din punct de vedere climateric, este un alt factor de condiționare, fiind binecunoscut aspectul conform căruia în intervalul anual 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, sănius, etc). Așadar, în aceste perioade, frecvența la spectacole devine fluctuantă , cu tendință de regres, iar în anumite perioade cînd se combină sau se suprapun perioadele de sezon cu cele dedicate unor sărbători

religioase sau zile libere, zilele de tip ”punte” acordate prin normative legale între sărbători , 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. O altă așteptare s-a dovedit a fi reflectată de exigența în raport cu interacțiunea dintre beneficiar – 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 învățămînt 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. Luăm în calcul și ne preocupăm ca în acest an 2020, să instituim un sondaj de satisfacție on-line , pentru a putea avea o imagine mai concretă asupra preferințelor , așteptărilor și de ce nu, ale insatisfacției publicului cu privire la anumite laturi din activitatea noastră.

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

Cultura a fost statuată ca element esenţial al dezvoltării economice , al incluziunii și regenerării sociale, care reprezintă un indicator al calităţii vieţii şi bunăstării individuale .Cultura în esența ei stă la baza modelării propriei personalități, prin intermediul exemplelor pe care le oferă și 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 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 cînd ele funcţionează armonios societatea în ansamblu se poate dezvolta rapid, așa cum se afirmă în studiile de specialiate din cadrul cercetărilor realizate pe marginea acestui subiect.

Este un principiu care va sta întotdeauna la baza evoluției profesionale a TA, pe toată durata managementului asumat. Instituția tinde 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, sunt de așa manieră concepute încît vizează să satisfacă cerințele publicului dar fără a face nici un fel de rabat de la calitatea artistică menținută la cote ridicate. Ele încorporează 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 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 caracteristica distinctă de atrage colaborări și schimburi de practici profesionale precum și cele itinerante, care valorifică și în alte medii proiectele sale. 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. Cfrele în continua creștere pe 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 diferențiază ,pe cînd sfera de activități , 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 , comenzile speciale pentru prestații artistice , vin ca și confirmare a laturii calitative a activității instituției.

În anul de referință selecțiile la Festivalurile Naționale și Internaționale de gen, au fost destul de numeroase , Acesta a fost invitat să participe la 12 festivaluri . Din numărul total de invitații au fost onorate cu participarea un număr de 11 , pe care le enumerăm 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, ED. A XX-A**
  Organizator: Teatrul Clasic „Ioan Slavici" -Trupa Marionete- din Arad
  Perioada : 01-02.10.2019

Spectacol : „O poveste într-un acvariu” (2 reprezentații)
Beneficiari : 405 spectactori

- **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE TEATRU „POVEȘTI” ALBA IULIA, ED. A XIV-A**
  Organizator **:** Teatrul de păpuși „Prichindel” din Alba Iulia
  Perioada : 22-24.05.2019
  Spectacol : „Cei trei muschetari” (1 reprezentație)
  Beneficiari : 600 spectatori

- **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE ANIMAȚIE „GULLIVER” GALAȚI, ED. A XXVII-A**
  Organizator **:** Teatrul de păpuși „Gulliver” din Galați
  Perioada: 13 – 15.05.2019
  Spectacol: „Pisicile nearistocrate” (1 reprezentație)
  Beneficiari : 170 spectatori

- **FESTIVALUL DE TEATRU PENTRU COPII ȘI TINERET *IMAGINARIUM* PLOIEȘTI, ED. A II- A,**
  *Organizator***:** Teatrul „Toma Caragiu” din Ploiești
  Perioada: 20- 21.05.2019
  Spectacol: „Aventurile lui Chilli Ramirez” (1 reprezentație)
  Beneficiari : 170 spectatori
  Premii : Premiul **EX AEQUO** – interpretare Marius Stroe pentru rolul *Chillli Ramirez*

- **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL AL TEATRULUI DE STUDIO ȘI DE FORME NOI, PITEȘTI , ED. A XXIII-A**
  Organizator **:** Teatrul „Alexandru Davila” din Pitești
  Perioada: 06.11.2019-08.11.2019
  Spectacol: „Ridichea uriașă” (2 reprezentații)
  Beneficiari : 350 spectatori

- **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL DE ANIMAȚIE „SUB BAGHETA LUI MERLIN” TIMIȘOARA, ED. A IV-A,**
  Organizator **:** Teatrul „Merlin” din Timișoara
  Perioada: 29.09.2019 – 01.10.2019
  Spectacol: „O poveste într-un acvariu”(1 reprezentație)
  Beneficiari : 160 spectatori
  Premii : Premiul pentru imagine și mânuire pentru întreaga distribuție

- **FESTIVALUL PENTRU COPII „LUMEA POVEȘTILOR" REȘIȚA, ED. A II-A,**
  *Organizator***:** Teatrul de Vest din Reșița
  Perioada: 05 – 06.06.2019
  Spectacol: „Frumoasa Rapunzel"(2 reprezentații)
  Beneficiari : 180 spectatori

- **FESTIVAL de teatru STRADAL „WONDERPUCK" CLUJ-NAPOCA în parteneriat cu CJ Cluj , ED. A III –A**
  Organizator **:** Teatrul de păpuși „Puck" din Cluj-Napoca
  Perioada: 14 – 15.09.2019
  Spectacol: „Ridichea uriașă"(1 reprezentație)
  Beneficiari : 440 spectatori

- **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL AL TEATRELOR DE PĂPUȘI ȘI MARIONETE PUCK , CLUJ-NAPOCA , ED. A XVIII-A**
  Organizator **:** Teatrul de păpuși și marionete „Puck" din Cluj Napoca
  Perioada: 14 – 16.10.2019
  Spectacol: „O poveste într-un acvariu" (2 reprezentații)
  Beneficiari : 180 spectatori

- **FESTIVALUL INTERNAȚIONAL AL TEATRELOR DE PĂPUȘI „SUB CĂCIULA LUI GUGUȚĂ", CHIȘINĂU –REPUBLICA MOLDOVA ED. A X-A,**
  Organizator **:** Teatrul municipal de păpuși „Guguță" din Chișinău – Republica Moldova
  Perioada: 15 – 17.04.2019
  Spectacol: „Pisicile nearistocrate" (1 reprezentație)
  Beneficiari : 500 spectatori
  Premii: Premiul pentru MANAGEMENT CULTURAL - Mihaela Soloceanu

- **FESTIVALUL „C'ART FEST", CRISTIAN- BRASOV, ED. A VI-A**
  Organizator **:** Asociația C'Art Fest Cristian, județul Brașov
  Perioada: 14.07.2019
  Spectacol: „Amalia respiră adânc" (1 reprezentație)
  Beneficiari : 120 spectatori

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, similar cu refuzurile noastre din anii anteriori. Astfel, dintre toate invitațiile , cele la care nu am participat au fost :

- Festivalul Național de Teatru de Păpuși Cărăbuș –Brăila (organizat ca de fiecare data în mijlocul lunii august 08-15 august, în perioada concediilor de odihnă face imposibilă participarea noastră,dacă ținem cont de faptul că instituția asigură și programul stagiunii estivale în spațiile publice din municipiul Brașov)
- Festivalul Internațional de teatru pentru copii ”100, 1000,1000000 de povești ” - Teatrul Ion Creangă București - nu am fost selecționați , ca urmare a structurii vizate de festival în care s-a optat pentru spectacole fără animație și în acest an
- Festivalul Internațional de teatru ”Golden Sparkle” Kragujevac -Serbia - nu am fost selecționați (multe refuzuri la festivalurile internationale sunt consecință a spectacolelor ample cu număr mare de personal implicat în ele , organizatorii limitînd cel mai ades participarea la un număr maxim de 5, 6 sau 7 participanți, ceea ce face imposibilă particiaprea cu spectacole de tip repertorial , practicate de regula de către instituții ca a noastră)
- Festivalul Internațional al Recitalurilor dramatice BACAU FEST- MONODRAME ed. a XXV-a , nu am fost selecționați cu spectacolul ”Amalia respiră adînc”
- Festivalul de Teatru Scurt SECTIUNEA CONCURS ed. a XXV-a Oradea ,nu am fost selecționați
- Festivalul Internațional teatru copii SESTAO - Spania - la care participarea ar fi generat costuri foarte ridicate , pe care nu le-am putut asuma din bugetul anului de referință , formașitățile de transport fiind extrem de complicate pe o distanță atît de mare , cu personal numeros.

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 :

- 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 .
- iniţierea 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 „tradiţionali ” (unități de învățămînt preșcolar și școlar) ;
- derularea cu caracter de continuitate a parteneriatelor cu instituţii și / sau companii cu activitate și domeniu similare , respectiv teatre , universităţi de artă, companii independente de teatru, artiști interpreți, artiști creatori ;
- colaborările cu diverși parteneri care pot asigura promovarea produselor culturale : agenţii media, agenţii 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 activităţii profesionale a instituţiei la politicile culturale la nivel naţional şi la strategia culturală a autorităţii

Revenim și cu această ocazie la studiile realizate pînă în prezent , astfel încît vom puncta și cu această ocazie , 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 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 permanent a unui număr de 36 de titluri de spectacol, în anul 2019, ca rezultat a montării a trei noi spectacole și scoaterea din repertoriu a unui număr de trei, s-a rămas pe cifra relativ constantă de 36 , deși din punct de vedere al depozitării acestora , devine o sarcină din ce în ce mai anevoioasă, cu fiecare an care trece.

Spectacolele abordează subiecte, teme și personaje distincte . Frecvența de prezentare anuală a acestor titluri este elaborate de o manieră cît mai judicioasă , cu precizarea că toate spectacolele menținute la nivelul anului în repertoriu , sunt performate în decursul anului , 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 nevoilor și cererii de consum ale beneficiarilor produsului cultural , al cărui producător și prestator este instituția. Cum precizam și la punctual precedent , chiar dacă se urmărește o strategie și un plan bine structurat , care vizează totodată și echilibrarea serviciilor artistice pe structura de personal de specialitate , de multe ori trebuie să vii în întîmpinarea așteptărilor beneficiarilor și implicit să adaptezi programele și proiectele congruent cu acestea, motiv pentru care, de foarte multe ori, ca realizator și prestator de

proiecte artistice ești nevoit să te adaptezi la ceea ce se cere și mai puțin la ceea ce ar constitui atingerea unor indicatori sau cifre.

Îmbogățirea anuală a repertoriului se realizează prin montarea de regulă a *cel puțin* două noi producții, uneori pot fi trei, așa cum a fost cazul anului 2019 (două proiecte de tip mare și unul de tip mic), spectacole care se alătură celor existente deja , durata de viață a unui spectacol fiind în medie de 10-12 ani, iar în multe cazuri durata acestora depășind 15 ani. În întîmpinarea așteptărilor publicului vine permanent noutatea , diversitatea, inovația. Prin orientarea activității specifice s-a vizat :

- 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 analizată, a repertoriului instituției în conformitate cu programul managerial propus la începutul perioadei.
- Asigurarea derulării stagiunii estivale -ARLECHINO ESTIVAL , cu apariții și prezentarea unor 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 presupune un efort deloc neglijabil atît al artiștilor cît și al echipei tehnice) .
- 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 în cadrul cărora încercăm să menținem și o doză de complementaritate.

Printre măsurile luate în vederea satisfacerii nevoilor și preferințelor acelora care ne ”achiziționează/consumă” produsele culturale pe care realizăm și promovăm se numără:

-Crearea unui program zilnic de interacțiune cu spectatorii , și facilitarea accesului la biletele de spectacol prin casa de bilete, a cărui program a fost modificat și prelungit în anumite zile din timpul săptămînii pînă la ora 18.oo , 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 la liber, grupurilor organizate , beneficiarilor din spații neconvenționale (deplasări)

-Refacerea site-ului teatrului cu o interfață prietenoasă și atractivă pentru pentru utilizator, mai ușor de navigat, 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/ programele instituției , cu o 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 . Desigur structura programelor trebuie axată permanent și pe strategia în domeniu și cerințele autorității ierarhice și finanțatoare .

3. analiza principalelor direcţii de acţiune întreprinse

Programele și proiectele instituției sunt elaborate în funcțiile de nevoile cultural-artistice, estetice și de educare a gustului pentru arta prin intermediul spectacolului de teatru, a tuturor categoriilor de beneficiari, fără a se eluda nici aspectul privitor la o contribuție cît mai rezonabilă a teatrului în ceea ce privește raportul subvenție - venituri proprii . Programele , proiectele și acțiunile din anul 2019 s-au orientat cu abordarea principalelor 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 perioada analizată 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, s-au pus bazele unor colaborări parteneriale 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) menite să consolideze atît relațiile parteneriale cît și dezvoltarea , educarea și integrarea copiilor din medii sociale defavorizate sau a celor cu dizabilități.

Număr spectatori total	*PROPUS*	*REALIZAT*
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***

Chiar și în condițiile depășirii indicatorilor propuși pentru acest obiectiv , consider că cifra realizată privind numărul de spectatori la sediu este prea mică în raport cu cifra spectatorilor din deplasare (și mă refer strict la incapacitatea unei mai bune mobilizări a beneficiarilor *din muncipiu*, care prin factorii decizionali – respectiv cadrele didactice implicate în activitățile curriculare și

extracurriculare – denotă stagnarea într-o practică învechită și cu rezultate deloc pozitive asupra educării tinerei generații , prin refuzul deplasării în beneficiul copiilor pentru vizionarea unui spectacol în condițiile optime din toate punctele de vedere – estetic , artistic-calitativ și vizarea pe termen lung a dobîndirii exercițiului/ obișnuinței de frecventare a unei instituții de spectacol . Susțin , încă o dată, faptul că sînt mai bine de opt ani de practică efectivă, din care cinci ani în calitate de director și trei ani în calitate de manager , în care consecvent militez și depun toate eforturile ca vizionarea spectacolelor să se realizeze cu precădere în sala de spectacole , aspect care este intrinsec legat de calitatea producției artistice, a actului artistic și nu în ultimul rînd de formarea și educarea individului , aspecte neglijate în mod constant în beneficiul unui aparent confort și al unei comodități excesive, ale căror costuri se vor regăsi pe termen lung în aria educației, a manierei de percepție și comportamente a oricărui individ. Aceste aspecte devin vizbile și pregnante , cu timpul, în maniera de accesare a individului adult a formelor de autoeducare, autoperfecționare , iar în în lipsa posibilității acestora, de diferențiere a valorilor în toate sensurile posibile .

Strategia programării spectacolelor pe parcursul anului , urmărește ca fiecare producție din ansamblul repertoriului să fie prezentată publicului , în cadrul reprezentațiilor de tip public la liber, cele din zilele de sîmbăta și duminică , astfel încît acestea să se regăsească 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 .

În aceste condiții este frecvent și firesc ca în anumite interval de timp, unii actori să aibă o participare mai mare iar alții o participare mai mică. De asemenea, acest aspect este influențat într-o mare măsură și de componența echipei tehnice , redusă ca număr , astfel încît, din cauza faptului că echipa tehnică desfășoară activitate permanentă , fiind prezentă la toate spectacolele și toate repetițiile , în zilele cînd aceasta se află în perioada obligatorie de repos săptămînal , să fie imposibilă programarea de spectacole.

În cadrul noilor producții s-a urmărit colaborarea cu artiști creatori cunoscuți , cu un grad de notoritate , care dețin un portofoliu variat și de rezonanță, personalități consacrate în arta spectacolului de gen (regizori, scenografi, compozitori și dramaturg) , dar și cu tineri creatori, mai

puțin cunoscuți sau cu un portofoliu nu atît de vast , însă care poate contribui 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.

Continuarea cu ce-a dea cincea ediție a FITC-ACP , a avut menirea să consolideze raporturile profesionale și parteneriale cu instituții de gen din țară și străinătate și să mențină vizibilitatea TA, într-o lumină favorabilă și cu 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 concretizat cu încheierea / continuarea și derularea a unui număr de 87 de contracte de furnizare de servicii sau de lucrări în valoare totală de 372.799 lei , prin forma de achiziție directă, în conform cu prevederile legislative în vigoare , Legea nr.98/ 2016 privind achizițiile publice, cu modificările și completările ulterioare . Achizițiile 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). Contractele de prestări servicii artistice care au fost încheiate în cursul anului pe baza Legii nr.8/1996 , au fost în număr de 33 din totalul precizat anterior (incluzîndu-le și pe cele încheiate cu ocazia festivalului propriu) și alte 28 de contracte artistice în derulare multianuală pentru care se plătesc drepturi de prezentare publică a operei (tantieme) , anual, din încasări (text, muzică).

Celelalte 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 și anul 2019 ca fiind un an al consolidării reușitelor pe sfera artistică, un an 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 ca si pînă acum 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 , au fost emise un număr de peste 120 de decizii în cursul anului 2019 , mai exact 123, 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 anului au fost emise un număr de 17 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, pentru o persoană din cadrul Serviciului Producție-Tehnic/Scenă încă de la sfîrșitul anului 2018 , astfel că reîncadrarea pe baza promovării personalului (sculptor păpuși) s-a realizat în cursul anului 2019.

◣S-au derulat procedurile legale de organizare și desfășurarea a unui concurs de ocupare a postului de supraveghetor sală/ controlor bilete .

◣S-a finalizat și încheiat acțiunea de reevaluare a activelor imobilizate , conform Deciziei 28/2017 .

◣ În luna noiembrie s -a dispus inventarierea întregului patrimoniu al instituției, care la sfîrșitul perioadei s-a și finalizat .

◣La finele perioadei analizate, s-a dispus și au fost demarate procedurile privind evaluarea profesională anuală pentru personalul contractual, aferentă perioadei de la 01 ianuarie la 31 decembrie 2019, care a fost încheiată la data de 15.02.2020.

◣S-a realizat reîncadrarea personalului contractual și s-au dispus creșterile salariale aferente anului 2020, în temeiul Legii nr.153/2017 , privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice , cu toate modificările și completările legislative aplicabile anului 2020.
◣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 . În luna mai s-a desfășurat și întrunirea Comisiei de monitorizare pentru pregatirea programului de dezvoltare a SCIM pentru 2020 , cf . PV nr.1405/17.05.2019.
◣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-a emis, cu respectarea prevederilor legislației muncii, decizia privind stabilirea perioadei concediilor de odihnă ale salariaților, pentru anul 2020 (Decizia 118/2019).
◣S-a elaborat un nou Regulament de Organizare și Funcționare al TA, corelat cu noile documente prevăzute , aprobat prin HCL 182/ 2019 .
◣ în anul 2019 după adunarea generală privind realegerea reprezentantului salariaților din instituție, cu consultarea acestuia, s-a elaborat si noul RI (Regulament Intern) la nivelul TA, aprobat prin Decizia nr.29/2019

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 conține 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 care au fost în număr de opt.

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 de două ori în cursul perioadei analizate ,în luna ianuarie și octombrie , în fapt întîlnirile fiind mai dese , neformale , care au vizat consultari , însă cele două întruniri formale în cadrul cărora s-au încheiat PV de ședință s-au abordat problemele privitoare la:

- structura repertoriului și a programelor/ proiectelor anului 2019 ,
- structura stagiune estivală , vacanță de stagiune 2019
- 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, aprobat prin HCL nr.182/2019 , ori de cîte ori a fost necesar , dar cel puțin

trimestrial , rezultatul ședințelor acestui organism, concretizîndu-se în emiterea unui număr total de 17 hotărîri , cu incidență asupra activității curente .

◣C.E.D a instituției, s-a întrunit în perioada supusă analizei o singură dată , pentru cercetarea unor situații de abateri disciplinare sau încălcări ale normelor de etică și disciplină, care s-au concretizat cu un numărt total de două sancțiuni . În cursul anului s-au mai emis trei decizii de sancționare cu avertisment, pentru care nu a fost necesară întrunirea CED..

◣ Totodată în decursul anului a fost convocată și Adunarea Generală a Salariaților în luna februarie pentru alegerea/ realegerea reprezentantantului salariaților la nivelul instituției.

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 patru cazuri concrete de încetare a CIM-urilor prin notificare de demisie astfel: contabil șef , referent specialitate financiar-contabil , secretar artistic-PR și referent specialitate administrativ - cu atribuții în sfera de achiziții . S-a încercat o gestionare a situației cît mai corespunzătoare, pentru a peveni și împiedica sincopele în activitatea curentă și de perspectivă, astfel că s-a recurs la angajarea directă pentru CIM cu perioadă determinată, conform prevederilor legale, cuprinse în OG nr.21/2007, pentru trei dintre posturi , iar pentru postul de conducere (contabil șef) s-au aplicat prevederile legale referitoate la transfer. Pentru asigurarea unui flux de activități , care să afecteze într-o limită cît mai redusă întreaga activitate a instituției , s-au avut în vedere cele mai optime soluții în limita și litera legii. Se generează situații sensibile, care datorită prevederilor legislative existente în domeniul legislației muncii , nearmonizate cu specificul unor instituții cu activitate ca cea pe care o desfășurăm , tind să capete un caracter de continuitate, punînd angajatorul în dificultate deosebită în astfel de cazuri (aspect evidențiat și în cadrul punctului 2 de la acest capitol –Analiza SWOT / Amenințări).

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 anului 2019 au urmat cursuri și/sau au participat la seminarii de formare profesională un număr de 2 salariați, din sfera finaciar-contabilă și resurse umane (contabil șef , referent specialitate RU) .

Procedura privind evaluarea profesională anuală , a personalului angajat, a fost dispusă prin Decizia nr.100/2019, cu termen de finalizare la data de 15.02.2020, la data întocmirii prezentului raport fiind realizată.

În decursul perioadei a avut loc o singură promovare , în cadrul Serviciului Producție/Tehnic/Scenă , un salariat fiind promovat în grad profesional IA- sculptor păpuși , după derularea procedurilor legale și cu respectarea normelor legale, privind promovarea personalului care s-au desfășurat la finele anukui anterior.

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

Prin decizia nr.98/28.10.2019 , s-a dispus inventarierea anuală a întregului patrimoniu al instituției, activitate finalizată și procedurată conform prevederilor legale la finele anului. 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 raportul anterior , 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 -revenim la propunerea formulată anterior 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.

- Revenim la propunerea anterioară cu privire la 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 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 , actualmente 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 învederează a se lua în calcul de către autoritate ca în clădire să funcționeze o singură instituție , prin relocarea uneia dintre acestea , astfel ca gestionarea patrimoniului fiecăreia dintre acestea, 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. A se avea în vedere 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 inutil ca 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.

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

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

◣Serviciul Audit Public Intern - misiune de verificare Evaluarea Sistemului de prevenire a corupției -anul 2019 . În urma controlului efectuat s- a emis Raport de control nr. 84824/ 13.09.2019, prin care s-a constatat ca sistemul este implementat .

◣ SVSU Control privind apararea împotriva incendiilor și Protecția Civilă , s-a emis NC nr. 111141/ 20.11.2019 , s-a lăsat o măsură privind suplimentarea cu un indicator privind iluminatul de siguranță și evacuare, măsură care s-a realizat .

◣ITM - Control în domeniul relațiilor de muncă , PV nr.26472/ 27.11.2019 , verificarea dispozițiilor legale cu privire la transparența veniturilor salariale plătite din fonduri publice .

◣DSP - Verificare situație expertizare locuri de muncă , privind acordare spor condiții de muncă , confirmate prin Adr. nr 5479/14.08.2019.

În concluzie , urmare a controalelor desfășurate în intervalul de raportare , 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

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 perioadei supuse analizei, evidenţiză faptul că bugetul total de venituri a suferit o creștere. Astfel, în perioada analizată, creșterea a fost cu 1.266.136 lei în total, din care defalcat pe categorii, creșterea la capitolul de **venituri proprii** se situează față 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, acest fapt traducîndu-se într-un grad de finanţare apreciabil a cheltuielilor instituţiei din această resursă. Dacă ținem seama de niște realități certe și de aspectul conform căreia cultura nu este o societate comercială căreia să i se poată stabili repere –prin cifră de vînzări, ţintă sau marjă de profit, putem aprecia îndreptățit faptul că Teatrul Arlechino, care realizează venituri cu precădere din vînzarea de bilete spectacole (activitatea sa de bază) se situează

într-un eșalon de top în rîndul instituțiilor similare, privind ponderea veniturilor proprii. Dealtfel, instituția noastră se situează pe primul loc în categoria instituțiilor de spectacole subvenționate de la bugetul local, în ceea ce privește procentul de venituri proprii realizate și aici trebuie ținut cont de faptul că activitatea generatoare de venituri se desfășoară într-o sală de 100 de locuri, în care media biletului de spectacol este în continuare de sub 9 lei.

Cu toate acestea, indicatorul se află sub cel estimat inițial în proiectul de management de 16,91%, deoarece subvenția - care reprezintă cea mai semnificativă resursă de finanțare în totalul veniturilor, a necesitat în conformitate cu realitățile curente, o pondere mai mare, (față de 83,09% estimat în proiectul de management, a fost de 87,82% în bugetul realizat) aspect cauzat de cheltuielile pe care le vom analiza în continuare, generate de prevederi legislative puse în aplicare în cursul anului 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.

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

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei / %)	Bilanţ 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 %

Analizăm în continuare cele 4,73 procente în plus alocate prin prisma cheltuielilor determinante :

- **bugetul de cheltuieli pentru secţiunea de funcţionare**
- **cheltuieli pentru secţiunea de dezvoltare**
- **cheltuieli cu bunuri şi servicii**
- **bugetul de cheltuieli pentru secţiunea de funcţionare** (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, 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 :

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)	Bilanţ 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.	-Cheltuieli de personal	885.000	2.042.422	+ 1.157.422	230,78 %
1.1.	Pondere pct.1. în total cheltuieli *(rd1: rd3) x 100*	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 *(rd12 rd3) x 100*	34,93 %	22,40 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli *(rd12.1 rd3) x 100*	7,35 %	6,08 %	-	-
3.	Total buget cheltuieli	1.360.000	2.631.825	+ 1.271.825	193,52 %

- **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 successive, astfel :**

◣majorări salariale/decembrie 2015 cu 10% - tot personalul, conform prevederilor din Legea nr. 293/2015

◣majorări salariale/februarie 2017 cu 50% pentru personalul de specialitate și 20% pentru funcțiile comune, începînd cu luna februarie 2017, conform prevederilor OUG nr.2/ 2017.

◣majorari salariale/februarie 2017 cu 20% pentru personalul administrativ, conform OUG 2/2017

◣ majorari salariale/decembrie 2017 cu 30% pentru personalul administrativ, conform Legii 274/2017 și Legii 79/2018

◣ majorari salariale/ianuarie 2018 cu 25% pentru tot personalul, conform Legii153/2017

◣ majorari salariale/ianuarie 2019 cu 25% pentru tot personalul, conform Legii153/2017

◣ acordarea salariului de bază minim brut garantat în plată, conform prevederilor legale :

- 1.250 lei/mai 2016 conform HG nr. 1017/2015,
- 1.450 lei/februarie 2017 conform HG 1/2017
- 1.900 lei/ianuarie 2018 conform HG 846/2017
- 2.080 lei/ianuarie 2019 conform HG 937/2018

Prin urmare, aceste politici de majorari salariale, care nu puteau fi previzionate la data întocmirii proiectului de management, au influențat semnificativ creșterile subvenției, prezentat la a capitolul venituri, fiind unica sursă de finanțare a cheltuielilor de personal.

- **cheltuieli cu bunuri şi servicii, situate peste nivelul proiecţiei iniţiale din proiectul de management (cu 124,08%), în cadrul cărora a intervenit o creştere (59,99%) determinată de contractele încheiate în baza Legii dreptului de autor și a drepturilor conexe nr. 8/1996,**

◣ faptul că proiecțiile sunt determinate estimativ, la această categorie de cheltuieli se urmărește o estimare cît mai aproape de realitate, însă fluctuațiile prețurilor pe piața de mărfuri, cele privind utilitățile și faptul că pentru contractele încheiate în baza Legii nr.8/1996 privind drepturile de autor , la data întocmirii proiectelor de buget – discuțiile cu potențialii colaboratori, se poartă doar preliminar, nu există posibilitatea unei proiecții exacte.

◣ această categorie de cheltuieli a fost direcţionată în principal pentru plata onorariilor autorilor/creatorilor/realizatorilor celor trei noi producții puse în scenă în anul 2019 (spectacolele „Cei trei purceluși" - premiera la 17.01.2019, „O poveste într-un acvariu" - premiera la 24.03.2019 și „Dădaca rebelă" - premiera la 06.10.2019) și pentru plata unor cheltuieli de pregătire a unor premiere din anul 2020, a căror lucrări s-au început la finele anului 2019 – „Pescărușul Folly în orașul pisicilor" - premiera la 05.04.2020.

- la capitolul **cheltuieli pentru secțiunea de dezvoltare - nu au fost proiecții în bugetul anului 2019.**

2. evoluţia valorii indicatorilor de performanţă în perioada raportată, conform criteriilor de performanţă ale instituţiei:

Nr. crt.	Indicatori de performanţă	Perioada evaluată
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, care scoate în evidență faptul că activitate aartistică a fost riguros realizată (prin raportare la proiecția de la lit. f.3 și anexa 4 din proiect, privind anul 2019), astfel:

- Numărul proiectelor realizate a fost 337, din care spectacole 329, față de numărul de 245 reprezentații asumate în program minimal , ceea ce reprezintă o creștere cu 92 de proiecte. Față de anul anterior însă se reliefează o creștere cu doar 3 proiecte . Creșterea numărului de reprezentații, precum și cea a beneficiarilor, *strict ca raportare față de anul precedent*, este determinată de structura anului 2019 care în ansamblul său a încorporat mai multe zile lucrătoare față de 2018, chiar dacă nesemnificativ ca număr (2 zile lucrătoare în plus față de anul precedent) și desigur și de situații circumstanțiale cînd s-au suplimentat numărul reprezentațiilor datorită afluxului mare de public , care a necesitat uneori o reprezentație în plus față de numărul stabilit în program.
- încasările prevăzute în bugetul aprobat al anului 2019 au fost de 336.000 lei (la solicitarea Cl s-a aplicat o formulă de majorare a VP instituțiilor de spectacol care a condus la o majorare exagerată din punctul nostru de vedere) . Încasările estimate în proiectul de management pentru anul 2019 au fost inițial stabilite la 230.000 lei. Încasările realizate la sfîrșitul perioadei de raportare au fost de 319.799 lei. Acest lucru reflectă practic un indicator în progres, excedentul fiind de 89.799 lei față de ce a fost prevăzut în proiectul de management, iar față de ce s-a impus a fi prevăzut în bugetul anului 2019 reprezintă un deficit de 16.201 lei. Veniturile proprii sînt o resursă importantă de susținerea cheltuielilor instituției din acest capitol, și deși față de anul precedent ca pondere veniturile proprii avut un procent diminuat, acest fapt se datorează creșterilor salariale prezentate pe larg, anterior.
- Activitățile educaționale realizate pe parcursul anului 2019 s-au situat la 110 (93 în cadrul Programului Teatrul din Manualul Vostru și două în cadrul parteneriatelor care s-au derulat sub Programul Arlechino Porților Deschise, iar diferența reprezentând alte prestații artistice pe bază de contract, serbări școlare etc.).
- Aparițiile media au înregistrat un număr mai mare față de estimări cu 7.
- Față de anul precedent, numărul beneficiarilor neplătitori a crescut cu 2.734 persoane, aspect care identifică o situație tradusă în procente faptul că în general un procent de cca. 10-15 % din totalul beneficiarilor dintr-un an, beneficiază de gratuitate în cadrul proiectelor pentru următoarele considerente: nu se percep tarife de intrare cu ocazia Zilei Porților Deschise, nu se vînd bilete la spectacolele din Stagiunea Estivala unde vizionarea e gratuită, nu se încasează venituri de la participările teatrului la festivaluri, se permite accesul gratuit la participanții trupelor care au spectacole în cadrul FITC-ACP, se acordă acces gratuit la spectacole pentru angajații instituției și membri familiilor acestora , gratuități conform dispozițiilor legale pentru anumite categorii etc). Astfel, dintre cei 7.265 de beneficiari neplătitori, sunt următoarele tipuri de gratuități pe categorii distincte:

- ✓ 760 persoane au beneficiat de gratuități în calitate de însoțitori (cadre didactice) ale beneficiarilor din cadrul grupurilor organizate la sediu sau deplasare
- ✓ 912 beneficiari, la spectacolele stagiunii estivale , spectacole desfășurate cu ocazia evenimentelor organizate în Piața Sfatului, evenimente Ziua Porților deschise sau parteneriate cu activități fără încasări
- ✓ 65 persoane cu dizabilități conform legii
- ✓ 612 persoane beneficiari în cadrul FITC-ACP (membrii trupe participante, personal propriu, membrii familiei angajaților)
- ✓ 3.155 beneficiari de la Festivalurile la care am participat în calitate de invitați iar biletele puse în vînzare constituie venituri ale organizatorilor
- ✓ 152 persoane beneficiari prestații artistice găzduite pe bază de contracte de parteneriat
- ✓ 950 persoane beneficiari stagiunea estivală
- ✓ 605 persoane beneficiari prestații artistice pe bază de contracte
- ✓ 54 persoane beneficiari ateliere de lectură-lasare carte.

Veniturile proprii realizate în anul 2019 s-au situat la cifra de 319.799 față de 230.000 lei prevăzut în proiectul de management, **excedentul față de previzionări fiind de 89.799 lei**.

În concluzie, după analiza situației prezentate mai sus, considerăm că se poate aprecia faptul că instituția și-a realizat și în unele situații și-a depășit indicatorii asumați.

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

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

1. viziune;
2. misiune;
3. obiective generale și specifice
4. strategie culturală
5. strategie și 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 și un proces de *rebranding*, după cum se evidenția în proiectul de management . S-a statutat ideea ca rezultatele activității curente ale instituției să fie deschise și accesibile tuturor categoriilor sociale, participarea la viaţa culturală fiind un deziderat ce s-a propus și este consecvent urmărit. În perioada supusă analizei a fost vizibilă creșterea notorietății , a recognoscibilității instituției și a valorii sale prin multitudinea de solicitări de colaborare și parteneriate , venite atît din plan local cît și din afara municipiului , precum și din plan național , fără a omite însă nici rezultatele reliefate de cifre.
2. Misiunea Teatrului Arlechino , aceeași ca misiunea principală a oricărui teatru, aceea de a oferi publicului larg spectacole de teatru , realizate la nivelul cel mai profesionist cu putință , *„cu scopul promovării actului de cultură și a educării publicului spectator."* Ținînd 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 ființă 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 și distinctă totodată, a activității specifice a TA. Structurarea activităţii *instituţiei* 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. 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, 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 și 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- decembrie 2020 și s-au aliniat întocmai la misiune, viziune, strategie.

Și în continuare programele propuse pentru perioada de management sunt 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 asigura dimensiunii unei instituții de valoare , aliniată la standardele internaționale.

5. Strategia și planul de marketing , s-au subrogate unuia dintre dezideratele esențiale propuse și menținute și la nivelul anului 2018 , 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 urmează să promoveze în continuare, 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 devine un concept , ne motivează și ne determină să ducem 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 , vom insista să contribuim direct la atragerea unui public cît mai numeros, pe baza publicității cît mai intense. În acest scop și în proiecția bugetului anului în curs- 2020 au fost prevăzute sume distincte care să susțină în mod coerent acest demers, demarîndu-se deja acțiuni care să poată concretiza abordarea publicului prin spoturi publicitare atractive, pe care se le prezentăm on line sau prin intermediul afișajului de tip panou-led .

Toate aceste acţiuni, întreprinse cu scopul îmbunătăţirii vizibilității 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 cuprinzînd oferta repertorială actualizată și cu un conținut care cuprinde toate elementele necesare unei identificări facile a proiectului agreeat de beneficiari şi pe de altă parte în licee prin prezentarea ofertei de spectacole -din cadrul programului O oră fără internet). Se intenționează menținerea unei direcții prin care se vizează aceleași deziderate , deoarece așa cum precizam și în raportul anterior ”piața de desfacere” este mare , este în continuă mișcare și 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 , în care încercăm să ne aducem aportul prin propriile programe și proiecte.Facilitarea accesului la actul de cultură pentru toate categoriile sociale , va fi în continuare un aspect prioritar și pe care îl vom asigura ca și pînă acum , prin oferirea de gratuități sau reduceri pentru anumite categorii de public , prin 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 sunt **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 fiecăreia:

1. FABRICA POVEȘTILOR *și*
2. TEATRUL DIN MANUALUL VOSTRU ,

sunt două programe în cadrul cărora se vor asigura, în continuare, atît 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 care în cuprinsul ei vizează literatură obligatorie sau facultativă, recomandată elevilor.

3.O ORĂ FĂRĂ INTERNET

În ceea ce privește 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.

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, atît în țară, cît și în străinătate. cu cele două dimensiuni/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 și în perioada următoare se va viza colaborarea 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. Intenționăm să onorăm cît mai multe invitații la festivaluri naționale și international și să participăm 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 ne prezentăm cu producțiile noastre.

5. TEATRUL ÎN MALL- TEATRUL ÎN MULȚIME

Programul în cadrul căruia se derulează susținerea de spectacole , cele care pot fi deplasabile și se pretează la prezentarea în spații neconvenționale , uneori și alte activități conexe (mici ateliere de creație, lectură) care pot fi susținute în spații cu aglomerari umane. În aceste aglomerări eterogene, se susțin spectacole de teatru pentru categorii largi de copii, care au 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.

Vom derula și în perioada următoare activități care se vor desfășura în spații și locații atipice spectacolului de teatru , pe durata stagiunii , astfel încît un număr cît mai mare de beneficiari , care în alte condiții nu au posibilitatea sau facilitatea de a ne călca pragul 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.

6. ARLECHINO JUNEFest

Este programul dedicat exclusiv Festivalului Internațional de Teatru pentru Copii -Arlechino Caravana poveștilor , care reunește și găzduiește spectacole de teatru pe durata unei săptămîni , aleasă 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 se vizează în continuare , 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.

7.ARLECHINO PORȚILOR DESCHISE

Program destinat unei cunoaşteri a instituției de spectacole de cater 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 se deschid ”altfel” decît atunci cînd primim publicul la spectacole , oferind posibilitatea beneficiarilor de spectacole să acceadă dincolo de scenă , să se exprime creativ ,să experimenteze turul prin teatru și ateleriele de creație, cu aportul personalului de specialitate implicat în aceste acțiuni. Acest program derulează trei dimensiuni/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*** **–** este 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. De asemenea în cadrul Programului Arlechino Porților Deschise, porțile , ușile și brațele teatrului vor fi larg deschise cu orice ocazie menită să evidențieze , să marcheze , să aniverseze momente sau zile dedicate culturii, teatrului , sferei artistice sau pentru a facilita desfășurarea unor evenimente culturale/ artistice ale partenerilor într-un cadru adecvat , cu asistență și susținere profesionistă.

8.ARLECHINO ESTIVAL

Programul așa cum am mai precizat și în raportările anterioare , 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 este asigurat și derulat prin susținerea spectacolelor stradale în perioada vacanței de vară a copiilor – fiind în esență o microstagiune estivală, care se susține 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 vin să acopere perioada lunilor iulie- septembrie, cînd se derulează prin ciclicitate, în scopul de a acoperi zonele cu concentrația cea mai mare de copii și care oferă minime condiții de susținere a spectacolelor. Programul vizează asigurarea de acces la spectacole într-o perioadă de vacanță , astfel încît în continuarea managementului să se asigure anual un număr de cinci spectacole pe perioada verii, cu acces gratuit, prezentate în spații neconvenționale aflate în aer liber.

9.ARLECHINO -ATELIER DE CREAȚIE ȘI RECREAȚIE

Este programul în cadrul căruia se derulează ateliere de creație și introducere în teatru , avînd structură bianuală - conform proiectului de management , existînd posibilitatea unei programări cu frecvență mai mare, în funcție de posibilități și programele curente. Publicul-beneficiar este format din preșcolari și școlari din categoria de vîrstă 05/06-10/11 ani , iar scopul său vizează aceleași

valențe psiho-educative și de dezvoltare personală a copilului , prin stimulare de creativitate , dezvoltarea personalității cu ajutorul activităților activ-participative.

În ansamblul programului managerial se intenționează pe următoarea perioadă îmbogățirea programului repertorial an de an cu un număr de două sau trei spectacole ce vor completa programele Fabrica Poveștilor, Manualul Școlar sau O oră fără internet , ale căror producții urmăresc respectarea viziunii și a strategiei propuse.
În continuare se vor organiza atelierele de creație și de teatru destinate copiilor care vor asigura derularea Programului Arlechino Atelier de creație și recreație .

Urmează ca în continuare în cadrul Programului Arlechino Estival să se asigure anual un număr de cinci spectacole pe perioada verii și desigur să se continue cu cea de a VI-a ediție a Programului Arlechino JUNEFest, anul 2019 găzduind cea de-a V-a ediție , aceasta fiind una aniversară, marcînd 70 de ani de existență . Acest program urmează tradiția , astfel că se va desfășura întotdeauna pe durata unei săptămîni care traditional va cuprinde în perioada sa de desfășurare ziua de 1 Iunie – Ziua Internațională a Copilului. Teatrul cu ocazia aniversării a 70 de ani de existență intenționează un proiect îndrăzneț de editare a unei lucrări monografice , care să reflecte în paginile sale istoria teatrului de animație la brașov , de la începuturi și pînă în prezent. Totodată , în cadrul programului Călători Voiajori și Teatrul în mall –Teatrul în mulțime, vom onora invitațiile la festivalurile organizate de către instituții similare de gen și vom asigura prezentarea spectacolelor în locații situate în sau înafara municipiului și în spațiile cu aglomerări de populație (centre comerciale , piețe publice etc).

Toate programele sunt adaptate nevoilor existente și a celor ce se vor identifica pe parcursul perioadei de management , cu menținerea indicatorilor propuși prin anexele acestuia , acolo unde este posibil și condițiile economico-sociale sau legislația nu dictează modificări .

7. Proiecte din cadrul programelor

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

Programul 1 FABRICA POVEȘTILOR a încorporat un număr de 24 de spectacole (titluri distincte) în anul de raportare , care sunt bazate pe montarea spectacolelor dramatizate după poveştile şi basmele cunoscute de către toate generațiile. Textele din patrimoniul românesc şi din cel universal sunt 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 unui număr de *169 de reprezentații* .

Programul 2 TEATRUL DIN MANUALUL VOSTRU a încorporat un număr de 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 şcolară și s-a concretizat în prezentarea unui număr de *86 de reprezentații* .

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 10 reprezentații .

Programul 4 CĂLĂTORI-VOIAJORI CU TRAISTA DE POVEȘTI în anul 2019 a derulat proiecte din programele 1-3 , la secțiunea *** călători** au fost susținute un număr de număr *20 de reprezentații*, în total program fiind cuprinse *34 de proiecte* . iar la secțiunea ***** în cadrul căruia s-au susținut un număr *14 reprezentații***.**

Programul 5 TEATRUL ÎN MALL –TEATRUL ÎN MULȚIME - În cadrul programului , în anul 2019 s-au susținut un număr de *3 spectacole* .

Programul 6 ARLECHINO JUNE FEST a derulat în anul 2019 cea de a cincea ediție , **avînd un număr de aproximativ 3300 beneficiari și încasări de 31.225 lei** față de apx. 2900 de beneficiari și încasări de **24.592** lei în anul precedent și 15.000 prevăzuți în bugetul anului. în condițiile unor tarife similare la prețul biletelor și cu un buget de proiect menținut la nivelul bugetelor anilor precedenți. În anul 2019 numărul trupelor participante externe a fost de 20 cu un efectiv de 240 de persoane implicate în actul de creație, pe durata a șapte zile de desfășurare a evenimentului , în care au avut loc 20 reprezentații cu spectacole și alte cinci evenimente de alt tip (ateliere, lansare carte , expoziție) , în total 25 de proiecte afiliate în program.

Programul 7 ARLECHINO – PORŢILOR DESCHISE.În cadrul acestui program în decursul perioadei de raportare s-au derulat cele două proiecte propuse cu ocazia Ziua Culturii Naționale 15 ianuarie, însă în program pe parcursul anului au avut loc un număr total mult mai multe, în care au fost cuprinse și majoritatea parteneriatelor .

Programul 8 ARLECHINO ESTIVAL În anul 2019 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***, Modulele atelierelor au fost susținute cu personal propriu , nefiind implicate costuri de creație și drepturi de autor. În anul 2019 teatrul a derulat un număr de *trei sesiuni (generic denumite "module") a cîte cinci zile fiecare* , care au conținut componente de creație și dezvoltare a abilităților copilului pe lîngă care s-au susținut și patru reprezentații cu spectacole de vacanță.

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

Activitățile specifice instituției sînt producția și prezentarea de spectacole de teatru. 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 .Sunt activitățile de bază și esență ale teatrului, pe baza cărora acesta este și înregistrat în Registrul Artelor Spectacolelor, de la care nu dorim să 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 se vizează cu obstinență aspectul pecuniar, cel de cîștig financiar , lăsînd pe un plan mult îndepărtat scopul și misiunea expresiei artistice) , iar pe de altă parte pentru că nu achiesăm la 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 oarecum direcția de traseu, din nevoia de a atrage venituri proprii într-o pondere cît mai mare , însă există pericolul pierderii identității și esenței . Totuși, continuăm să oferim publicului mai multe opțiuni , astfel că apelăm la toata creativitatea și inventivitatea noastră pentru a face modulele atelierelor cît mai atractive 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 . Este posibil pe viitor să ne gîndim la organizarea și derularea unor cursuri de inițiere în teatru ,

în măsura în care acest lucru va putea fi realizat. Ținînd seama de structura funcțională de personal per ansamblul ei și modul în care sarcinile și atribuțiile pot fi dimensionate , orice alte activități excedente specificului statuat , ar presupune lărgirea structurii funcționale , implicit suplimentarea cu noi posturi în , un aspect pe care l-am reliefat și în rapoartele anterioare. În circumstanțele date însă, raportat la criza finaciar-economică lal nivel national , este un proiect așezat cumva pe lista așteptărilor.

Au fost marcați 70 de ani de existență în spectrul cultural brașovean, care s-a derulat in cadrul FITC -ACP , ocazie cu care s-a editat și lansat cartea-monografie , ce cuprinde parcursul instituției începînd cu înființarea sa și pînă astăzi , 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 dispoziției date de referință necesare din arhiva teatrului.

În această direcție și în acest context, dorim să menținem o ștachetă cît mai ridicată și să fim amplasați în sectorul căruia aparținem de fapt și de drept: ”cultură/ artele spectacolului ” și în deplină consonanță și cu politicile culturale și cele privind dezvoltarea pe latura resurselor umane, avem în vedere posibilitatea abordării unor noi proiecte și programe menite să crească atît gradul de satisfacție al beneficiarilor dar și viziunea noastră de dezvoltare și afirmare în domeniul specific.Preocuparea noastră rămîne 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.

O scurtă privire asupra proiectului de buget 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 urma să acopere un procent de 11.58% din totalul cheltuielilor prevăzute pentru anul 2020.

◤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 față de anul anterior.

- **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 %

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 vor fi realizate în anul 2020.

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, în anul supus analizei și raportării, conform listei obiectivelor rezidă următoarea situație: Proiectele proprii ale instituției realizate la sediul instituției au constat în cele trei noi producții ale anului 2019 (premiere), reluările spectacolelor din repertoriul curent 36 titluri distincte, refacerile așa cum au fost prevăzute acestea în propunerile din Programul Minimal (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 astfel :

Premiere

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.

Refaceri

PROPUS	*REALIZAT*
2	*2*

Refaceri ale spectacolelor existente în repertoriu, care necesitau lucrări de refacere/înlocuiri etc.

▲ „POVESTEA OMULEȚULUI ALB-ASMODEE" – (Programul 1/Fabrica Poveștilor) – luna iunie 2019

Număr de reprezentații an 2019

PROPUS	*REALIZAT*
245	*337*

Proiectele proprii ale instituției realizate au constat în reluările titlurilor din repertoriul curent plus cele trei noi producții montate în anul 2019, care au totalizat un număr de **236 reprezentații**, **la sediul instituției și 101 reprezentații în afara sediului** instituției (prezentarea producțiilor teatrului la diverși beneficiari: unități de învățământ preșcolar sau școlar, alte săli de spectacole, case de cultură, săli de evenimente etc., în cadrul colaborărilor pe bază de comandă, respectiv participările la diverse evenimente/gale/ manifestări de gen/festivaluri. Acestea au avut loc în municipiul și județul Brașov și în țară.
Depășirea numărului de reprezentații totale propuse pentru anul 2019 se situează la cifra **de 84.**

Numărul total de spectatori

PROPUS	*REALIZAT*
29.000	*35.763*

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 (%)

PROPUS	*REALIZAT*
85.47	*91.75*

Procentul de ocupare al sălii de spectacole rezidă din spectacolele susținute în sala Arlechino și deși, de regulă, la spectacolele de weekend procentul este situate 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 învățământ) 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 mass-media

PROPUS	*REALIZAT*
180	*187*

Conform Anexei 1 -Monitorizare Dosar Presa . Numărul de apariții media care se referă strict la aparițiile în presa de tipul cronici, interviuri reportaje sunt în număr de 64 restul de 123 fiind aparițiile media destinate publicității (gen popularizare program, conferințe presă etc.). Este de menționat la acest indicator faptul că estimările se fac pe baza cifrelor anterioare, însă este greu de estimat cu exactitate, aceste apariții fiind influențate și ele de o serie de factori independenti de o acțiune a noastră, apar sau dispar publicații, sunt situații în care evenimente diverse se suprapun în perioade de timp și atunci mass-media e mai prezentă la unele în detrimentul altora, în funcție de criterii pe care aceasta le consideră mai de impact sub aspectul ratingului etc.

Perfecționarea personalului

PROPUS	*REALIZAT*
5	*2*

Acest indicator, a înregistrat un deficit față de estimări, perfecționarea și participarea la cursuri este prevăzută în Programul anual de pregătire a personalului , însă personalului de specialitate din domeniul artelor spectacolului îi sunt necesare cursuri în domenii de specialitate care nu se mai regăsesc nici în programa de școlarizare ale învățămîntului superior sau a școlilor de meserii (sonorizator , luminist scenă, butafor, etc), fapt pe care l-am semnalat și INCFC București- formator acreditat în acest sens , așa cum precizam și în raporatele anterioare . Au fost însă, autorizate ca în fiecare an , profesiile care prevăd periodicitatea autorizării, pentru a respecta prevederile legislaţiei în vigoare, autorizări pentru care personalul (respectiv trei persoane), a participat la sesiuni de pregătire (operator sunet/electrician autorizat , manevranți instalație de ridicat la scenă care necesită autorizare RSVTI) .

Inspector specialitate RU a participat la curs: „Codul muncii, registrul de evidență al salariaților și legea salarizării”,

Contabil șef a participat la curs: „Bune practici privind actualizarea și monitorizarea Controlului Intern Managerial (SCIM)”

b) Numărul de proiecte realizate în anul 2019 , în cadrul programelor/ exclusiv spectacole /producţii proprii (în această expunere nu au fost cuprinse proiectele realizate în parteneriat- sau producţii externe)

1.Fabrica Poveștilor

PROPUS	REALIZAT
116	159

2.Teatrul din Manualul Vostru

PROPUS	REALIZAT
92	93

◣La aceste programe, respectiv 1/Fabrica Poveștilor și 2/Teatrul din Manualul Vostru, este destul de dificil să ne încadrăm exact pe propunerile din programul minimal, uneori estimările pot fi depășite, alteori pot fi sub limita propusă, ca urmare a faptului că beneficiarii (la reprezentațiile organizate) sînt cei care dictează în final titlul sau categoria spectacolului pe care îl aleg, în funcție de preferințe, de activitățile și natura proiectelor vizate prin prisma programelor lor proprii.

3.O oră fără internet

PROPUS	REALIZAT
11	10

◣Realizat cu un spectacol mai puțin decît propus , anulat spectacol din cauze medicale (actor distribuție , lipsă dubluri în aceste tipuri de spectacole)

4.Călători –Voiajori

PROPUS	REALIZAT
17	34

◣În anul de raportare colaborările pe zona limitrofă Brașovului au fost în creștere .

5.Teatrul în Mall Teatrul în mulțime

PROPUS	REALIZAT
2	3

◣ S-a realizat un proiect în plus în data de 05.12.2019 , cu ocazia evenimentelor organizate de către autoritate în Piața Sfatului, cu ocazia Sărbătorilor de iarnă.

6.Arlechino JUNEfest

PROPUS	REALIZAT
1 / 15	1 /24

◣**24 reperezentații cu spectacole** care s-au derulat în cadrul Programului 6/Arlechino JuneFest - în perioada mai-iunie cu ocazia celei de a V-a ediții a FITC_ACP. La acest program estimările sînt cuantificate în cadrul propunerilor ca un singur proiect, însă în cadrul proiectului amplu, practic se derulează subproiectele (spectacolele) invitate în cadrul programului.

7.Arlechino Porților Deschise

PROPUS	REALIZAT
2	2

8.Arlechino Estival

PROPUS	*REALIZAT*
5	*5*

◣**Cinci reperezentații cu spectacole** susținute în cadrul Programului 8/Arlechino Estival - în perioada iulie–septembrie, respectiv: „Galoșul Fermecat", „Punguța cu doi bani", „Cei trei purceluși", „Kiki cel neascultător" și „Povestiri de buzunar", spectacole ce s-au susținut în Parcurile din municipiul Brașov: Parcul Sportiv-Tractorul, Parcul Trandafirilor-Valea Cetății, Debarcader-Noua, Parcul N.Titulescu și Parcul Ștefan cel Mare-cartier Astra.

9.Arlechino Atelier Creație și Recreație

PROPUS	*REALIZAT*
3	*7*

Nr. crt	*Programul*	*Tipul proiectelor în cadrul fiecărui program*	*Denumirea proiectului*	*Numărul de proiecte*	*Numărul de producţii artistice/ proiect*	*Numărul de beneficiari*
1.	**Fabrica poveştilor**	mici medii mari	reluări refaceri premieră	1 1 1	156 1 2	13.377 57 300
Total program 1		**24 titluri**		**3**	**159**	**13.734**
2	**Teatrul din manualul vostru**	mici medii mari	reluări refaceri premieră	1 - 1	92 0 1	9.012 0 236
Total program 2		**10 titluri**		**2**	**93**	**9.248**
3.	**O oră fără internet**	mici alte activ.	reluări alte activ.	1 1	9 1	606 195
Total program 3		**3 titluri**		**2**	**10**	**801**
4.	**Călători-voiajori cu traista de poveşti**	mici mari	reluări–în deplasare reluări– la festivaluri - în țară - în străinătate	1 2 1 1	20 14 13 1	2.066 2.845 2.345 500
Total program 4		**36 titluri**		**3**	**34**	**4.911**
5	**Teatrul în Mall-Teatrul în mulțime**	mici	reluări	1	3	1.152
Total program 5		**12 titluri**		**1**	**3**	**1.152**
6	**Arlechino JUNEFEST**	mari	Festival internaţional propriu ed.5	1	24	3.329
Total program 6		**15 titluri**		**1**	**24**	**3.329**
7	**Arlechino Porţilor deschise**	mici	reluări	1	2	1.094
Total program 7		**36 titluri + alte activități**		**1**	**2**	**1.094**
8	**Arlechino ESTIVAL**	mari	Reluări spectacole estivale	1	5	950
Total program 8		**8 titluri**		**1**	**5**	**950**
9.	**Arlechino Atelier de Creație și Recreație**		*Module de creație tematice* *AACR* *Lansare carte*	1 1 1	3 3 1	29 459 56
Total program 9		**36 titluri + alte activități**		**3**	**7**	**544**
Total Program minimal aprobat an 2019anexa la Ctr. management (lit.f.2 ,Anexa4)				15	245	29.000
Total Program minimal realizat an 2019				17	337	35.763
Diferenţă Program minimal realizat raportat la Contract management an 2019				+2	+92	+6.763

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 reprezintă o componentă esențială a procesului de monitorizare constantă care se realizează în instituție . Factorii care pot potența apariția situațiilor de risc sunt monitorizați permanent, fapt care, împreună cu implementarea unui proces eficient de management bazat pe proceduri, sarcini și termene, permite derularea cu succes a proiectelor propuse. Responsabilii de risc (în principal sunt persoane cu atribuții de conducere și 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 trimestrial.

Ca și pînă acum, situațiile trenează în privința riscurilor identificate , deoarece 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 , 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 sunt totodată și 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 am identificat **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).** 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** sunt

date de condițiile de lucru în spații total insuficiente și cu o serie de echipamente depășite 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 achiziţionarea 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 încă în rapoartele anterioare că **s-a stabilit o procedură operativă de soluționare și monitorizare** a lor de la începutul anului 2016, 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 anului de raportare s-au înregistrat la instituție un număr total de 36 de petiții (se exceptează din această categorie solicitări primite în temeiul unor rapoarte contractuale de subordonare sau care au un temei legal bine definit) , cifra totală incluzînd o petiție în care instituția a avut calitatea de petent, prin care s-a solicitat către Consorțiul Cultural Corona anularea unei nominalizări a unui spectacol la Premiile anului în cultura și s-a solicitat să ni se prezinte persoana care a înscris acest spectacol fără a avea o împuternicire în acest sens . Din totalul precizat 15 petiții s-au înregistrat în cursul semestrului I al perioadei și 21 în semestrul al II-lea. Din totalul de 35 de petiții *primite* de instituție, au fost soluționate favorabil un număr de 24 , iar 11 dintre acestea fiind încadrate la categoria ”soluționate nefavorabil” – 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 anului 2019 constituit ca anexa -Act adițional al contractului de management 7/2015 aprobat prin DP nr.4983/2015, a fost realizat integral, prin toate categoriile sale programe , proiecte şi producţii , fiind depășiti toți indicatorii asumați pentru anul 2019, cu excepția veniturilor proprii . De asemenea raportîndu-ne la Anexa 1 la Act Adițional 8 al Contractului de management , respectiv programul minimal anual care se întocmește și se aprobă în anul de referință , concluziile pot fi asimilate concordant cu cele trase pe marginea analizei între Proiectul de management și realizările concretizate.

Ca o concluzie , în finalul acestui raport , privind activitățile și realizările instituției pentru anul 2019, subliniem faptul că intenționăm și direcționăm toate eforturile să respectăm programul managerial propus și totodată să adaptăm proiectele 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 , congruent desigur și cu viziunea managerială și cu accepțiunea de a face artă într-un cadru și un mod exclusiv profesionist.

Teatrul Arechino , o casă primitoare pentru mici şi mari deopotrivă, bazîndu-se pe profesionalismul şi performanţele sale , îşi continuă direcția asumată şi doreşte să contribuie la premisele etapei de dezvoltare regională, în care înțelegem ca promovarea valorior culturii proprii să fie congruente și într-o amplă rezonanţă cu valorile culturilor naționale și deopotrivă europene. Rolul esenţial al teatrului este acela de a-i aduce pe oameni la spectacole, pentru că teatrul este o şcoală. ***Teatrul este comunicarea ridicată la rangul de artă.***

MANAGER ,
MIHAELA SOLOCEANU

ANEXE la prezentul raport de activitate :

ANEXA 1- Monitorizare media/dosar presă

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*