RAPORT DE ACTIVITATE
EVALUAREA MANAGEMENTULUI
ÎN MANDATUL 2017-2022

MANAGER T.S.A.

DAN-CRISTI COGĂLNICEANU

2022

Prezentul raport de activitate a fost elaborat pentru evaluarea managementului de către Primăria Municipiului Brașov, denumită în continuare *autoritatea*, pentru Teatrul „Sică Alexandrescu" Brașov, aflat în subordinea sa (denumit în continuare "instituția" și abreviat în conținutul raportului cu TSA) în conformitate cu prevederile Ordonanţei de urgenţă a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituţiilor publice de cultură, aprobată cu modificări şi completări prin Legea nr. 269/2009, cu modificările şi completările ulterioare, denumită în continuare ordonanţa de urgenţă, precum şi cu cele ale regulamentului de evaluare.

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

Criterii de evaluare:

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 contractuale: de la 07.07.2017 la 18.07.2022

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

La 3 decembrie 1946 se înființează Teatrului Poporului din Brașov, în 14 mai 1949 își schimbă titulatura în Teatrul de Stat Brașov până în iulie 1969 când devine Teatrul Dramatic. În data de 7 iunie 1994, își schimbă denumirea în Teatrul „Sică Alexandrescu". Prezența maestrului Sică la conducerea Teatrului se concretizează prin preocuparea pentru calitatea spectacolelor și minuţioasa perfecţionare a fiecărui detaliu şi a fiecărui amănunt. Personalitate marcantă, Sică Alexandrescu a obținut titlul de Maestru Emerit al Artei „pentru merite deosebite, pentru realizări valoroase în artă și pentru activitate merituoasă", iar ulterior a primit și titlul de Artist al Poporului. Încă de la înființare Teatrul a trecut printr-un proces de transformare, reînnoire și revitalizare permanentă. Generații întregi de mari actori și creatori de teatru au construit numele teatrului brașovean. În 2017 în urma concursului pentru managementul TSA, am gândit un proiect asumat „din interior", cunoscând bine instituția din anul 1997 atunci când am fost adoptat de trupă ca tânăr actor. Ani la rând am locuit efectiv în acest spațiu, teatrul find efectiv casa mea, fiind la curent cu activitatea, emoțiile și intimitatea colectivului, chiar și atunci când nu am mai fost angajat al teatrului. Nu mi-au fost străine problemele de organizare, lipsa dotărilor tehnice și logistice minime, a utilării și conformării standardelor actuale a spațiilor de joc, etc. Acest mandat a fost unul care a necesitat o muncă asiduă, uneori dificilă, pentru a reintegra instituția într-o poziție conformă cu actualitatea și potențialul imens al artelor spectacolului. Țin să precizez că mandatul meu a fost întrerupt de o suspendare de aproape doi ani (iulie 2019-martie 2022) revenind la conducerea teatrului într-un moment de criză cauzată de efectele pandemiei.

Într-o societate care traversează o criză, indiferent care sunt condițiile care o generează, o instituție care desfășoară o activitate definită ca funcție socială/culturală, trebuie să se adapteze conștientizând contextul, pentru a identifica mecanismele prin care să răspundă nevoilor societății. Asumându-și statutul de serviciu public, activitatea unui teatru trebuie să răspundă acestor nevoi prin soluții practice prin care poate veni în întâmpinarea publicului lor. Chiar dacă situația pandemică a adus restricții și efecte negative care au influențat covârșitor activitatea teatrelor, mediul de lucru nefiind unul normal, a trebuit să ne supunem și modificărilor legislative lipsite de orice predictibilitate. Când măsurile sau relaxat și am putut adapta activitățile programate spre scopul final al demersurilor noastre ca instituție de cultură într-o realitate diferită prin adaptarea strategiei manageriale într-o formă de reziliență culturală.

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

Alături de TSA, instituție de spectacole de repertoriu subvenționată de la bugetul local în municipiul Brașov, funcționează următoarele trei instituții de spectacol cu care instituția nu este într-o concurență directă: Opera Brașov, Filarmonica Brașov, Teatrul pentru copii "Arlechino" Brașov, aflate în subordinea Consiliului Local al Primăriei Brașov.

Instituții concurente ce ar putea fi luate în considerare sunt centrele culturale: Reduta, Centrul Multicultural al Universității Transilvania, Centrul Cultural German, Alianța Franceză care organizează diverse spectacole/evenimente, workshop-uri, ateliere cu public. De asemenea există un număr de asociații/fundații culturale sau companii private care organizează spectacole sau agenții de evenimente care desfășoară campanii în care angajează artiști liber-profesioniști. Aceste evenimente nu au o constanță și o frecvență precum are TSA și nu pot afecta major activitatea teatrului. Cu unele dintre ele am avut chiar colaborări încercând să îi atragem către teatru.

Colaborările TSA, formale sau informale s-au consolidat de-a lungul timpului, formând în practică, legături strânse cu autoritatea la nivel formal, care au creat obiceiuri de consum cultural la nivel informal, cu comunitatea artistică a Brașovului. Întotdeauna a existat comunicare și o colaborare solidă a instituției cu autoritatea, prin Primarul Brașovului, Viceprimarul cu atribuții delegate de coordonare a instituțiilor de cultură, a direcțiilor și serviciilor cu care TSA este în contact permanent. TSA mai găzduiește în funcție de disponibilitatea programului, spectacole și trupe itinerante de teatru profesionist pe scena Sălii Mari, iar Foaierul mare găzduiește ocazional, evenimente culturale conexe, expoziții de artă, mini-concerte de muzică de cameră, lansări de carte,etc..

Încă de la începutul mandatului de management, s-au derulat parteneriate cu un număr semnificativ de organizații care realizează promovarea evenimentelor TSA și mediatizarea informală a activității instituției 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.)

Am dezvoltat o relație bună cu presa locală, având apariții periodice în principalele cotidiene cum sunt: "Bună Ziua Brașov", "Transilvania Expres", "Monitorul Expres". Instituția a

fost prezentă prin ştiri, sau în emisiunile din media braşoveană reprezentată de: Mix TV, RTT, Nova Tv, Braşov Tv, şi staţiile locale ale posturilor Pro TV, Antena 1, Digi 24 şi Realitatea, la posturi de radio locale Radio Braşov, Nova FM, Tex FM, Rock FM, Magic FM, Kiss FM, Pro FM, precum şi ale celor retransmise de la Bucureşti la nivel naţional. La nivel regional, media braşoveană este o prezenţă promptă prin presa scrisă, jurnalele de ştiri difuzate în eter sau în mediul on-line despre evenimentele culturale ale urbei (BZB Braşov, Zile şi Nopţi, Iubesc Braşovul, Şapte Seri, 24FUN, newsBV, BizBraşov, BraşovulTău, Liter.net, www.mytex.ro etc.).

Acţiunile prezente în agenda culturală a Teatrului, prevăd evenimente artistice anuale cu impact comunitar major, susţinute financiar şi de către administraţia publică locală. În 2021 am organizat două evenimente majore cu investiţii minime şi vizibilitate maximă. Am ales ca în perioada de risc şi incertitudine datorată situaţiei pandemice, să nu implicăm inutil din punct de vedere financiar instituţia în organizarea FIDC, dar fără să privăm comunitatea de un eveniment cultural, organizând nu unul, ci două festivaluri de teatru la TSA. Astfel, împreună cu Asociaţia Culturală *Fanzin*, am organizat în perioada 02 - 08 august 2021 ***Săptămâna Comediei – Festival Naţional de Teatru*** şi împreună cu *Asociaţia Diaspora Maghiară din Transilvania* am organizat la TSA în perioada 20 - 25 octombrie 2021 ***Festivalul Internaţional de Teatru Maghiar***. Aceste evenimente anuale au avut o dinamică culturală şi o adresabilitate largă, dar şi o componentă socială în dezvoltarea oraşului, fiind încurajate de către autorităţile locale.

Prin parteneriate instituţia câştigă notorietate şi prestigiu iar colaborarea cu instituţiile culturale care se adresează aceleiaşi comunităţi este de o importanţă covârşitoare în piaţa de artă locală dar şi cea naţională. Scopul este poziţionarea permanentă TSA într-o poziţie vizibilă pe piaţa culturală de artă, a promovării oraşului şi a zonei înconjurătoare ca pe o regiune în care merită să trăieşti, care este competitivă şi atractivă cultural. TSA este din nou în consideraţia lumii teatrale şi a unui circuit artistic normal, fapt care aduce numai beneficii în primul rând pe plan local, animând viaţa culturală a oraşului cu evenimente de calitate. Strategia culturală de a aduce tinerii în sălile de spectacol, care să susţină dezvoltarea artistică şi culturală a oraşului se dovedeşte fiabilă, deoarece, semnalele primite în acest timp, dificil de gestionat în perioada pandemiei, au fost totuşi îmbucurătoare.

Astfel încă de la început, am reuşit să susţinem o activitate culturală amplă şi diversificată, având în acest sens create condiţiile optime în vederea desfăşurării în bune condiţii a activităţii

de bază, prin cooptarea mai multor factori de interes pentru teatru. Acest aspect este evidențiat și de numărul crescut de parteneriate realizate în decursul mandatului.

nr. Crt	Anul 2017	OBIECTUL	PARTENER
1	30/31.10.2017	Festivalul Internațional de Dramaturgie Contemporană, Brașov	Asociația Culturală Fanzin
2	31/29.11.2017	Desfășurarea de spectacole	Asociația Culturală Fanzin
3	307/02.10.2017	Consultanță în organizarea FIDC 2017 Promovare evenimente în: Zile și nopți Brașov, Cultura Brașov, Biz Brașov, fwdBV	Asociația Culturală Fanzin
4	126/28.09.2017	Dracula Film Festival	Asociația Culturală Fanzin
5	118/26.09.2017	Desfășurarea de spectacole	Asociația Culturală Fanzin
6	122/20.09.2017	Dracula Film Festival Desfășurarea de spectacole	Asociația Culturală Fanzin
7	05.09.2017	Eveniment aniversar: 25 de ani, de activitate Hospice – spectacol:,,Domnul Ibrahim și florile din Coran”	Fundația Hospice Casa Speranței
8	82/28.07.2017	Festival Brașov Jazz and Blues Festival, Ediția a V-a	Asociația Culturală Fanzin
9	54/21.04.2022	,,Prins în plasă”, în cadrul: Festivalului ,,Săptămâna Comediei”	Asociația Culturală Fanzin
10	53/21.04.2017	Organizarea evenimentului: ,,Săptămâna Comediei”	Asociația Culturală Fanzin
11	1295/19.04.2017	Susținerea spectaolului: ,,D-nul Goe”	Asociația Clubul de dans: ,,La Passion”
12	469/16.02.2017	Susținere eveniment cultural: ,,Baloane de săpun”	Felfalusi Kovacs Antal Brașov
13	497/15.02.2017	Susținere spectacol festiv	Asociația Consultativă a Tinerilor din Județul Brașov

Nr. crt	Anul 2018	OBIECTUL	PARTENER
1	3871/06.12.2017	Promovarea stagiunii și evenimentelor TSA 2017-2018	Societatea Română de Radiodifuziune
2	B10/09.01.2018	Promovarea spectacolelor și evenimentelor TSA	Societatea Română de Radiodifuziune
3	576/19.02.2018	Organizarrea Festivalului Internațional ,,Gloria Domini”	Agenția Metropolitană pentru Dezvoltare Durabilă Brașov
4	33/07.03.2018	Organizarea evenimentului: ,,Zilele Maghiarilor de pretutindeni”	Asociația Consultativă a Tinerilor din Județul Brașov
5	36/09.03.2018	Organizarea evenimentului: ,,100 de ani de Românie: Concert Orchestra Folclor”	Asociația ,,Rotary Kronstadt Vektor”
6	56/04.05.2018	Festivalul Național de Folclor: ,,Flori de Mai” 2018	Casa de Cultură a Studenților Brașov
7	58/08.05.2018	Conferință ,,Pedagogie și motivație în învățare – un model pedagogic românesc a Centenar”	Inspectoratul Școlar al Județului Brașov
8	2448/25.09.201	Parteneriat pentru promovarea	Media Group Services International SRL

	8	evenimentelor TSA	
9	93/20.09.2018	Colaborarea pentru proiectul ,,Refracție. Dialoguri despre autism-proiect itinerant”	Asociația UMA ED România
10	2564/26.09.2018	,,VinLaTeatru”, în cadrul FIDC	Belvedere Horeca SRL Brașov
11	116/19.10.2018	Organizarea Festivalului de Teatru Maghiar în Brașov, Ediția a II-a	Asociația pentru Diaspora Maghiară din Transilvania
12	150/01.11.2018	Organizarea FIDC 2018 - Ținute vestimentare	SC MODA AND STIL CARMEN GARDEF SRL
13	208/02.11.2018	Promovarea mărcii BMW în cadrul FIDC	Contempo Cars SRL
14	217/19.11.2018	Parteneriat – organizare eveniment: Regalul Folcloric: ,,Inimi Albastre”, Ediția a V-a	Asociația ,,Raza de Speranță în terapia tulburărilor din spectru autist”
15	221/29.11.2018	Mediatizarea evenimentelor culturale desfășurate de TSA, pe postul Radio Brașov	SC Radio SRL
16	222/29.11.2018	Mediatizarea pe Radio Super FM Brașov și Mix TV	SC CANARIS SRL
17	224/29.11.2018	Organizare ,,Gala Centenarului Marii Uniri”	Filarmonica Brașov și Opera Brașov
18	232/18.12.2018	Organizarea evenimentului: ,,Spectacol de Crăciun”	Filarmonica Brașov și Opera Brașov
19	1274/2.04.2018	colaborare evenimentele organizate de TSA	Școala Gimnazială nr. 3, Brașov
20	3140/2.11.2018	,,România suntem noi”, CENTENARUL ROMÂNIEI	Școala Gimnazială nr. 19, Brașov
21	1373/4.05.2018	Implementarea proiectului: ,,Hai la Teatru”	Liceul de Arte Plastice Brașov: ,,HMT”
22	2084/3.07.2018	Creșterea gr. de informare călători ca public țintă TSA	RATBV SA

Nr. crt	**Anul 2019**	**OBIECTUL**	**PARTENER**
1	46/16.04.2019	Realizarea spect.acolului: ,,Proștii sub clar de lună”	SC Rockstadt Music Halle SRL
2	59/09.05.2019	Săptămâna comediei, Ed. a VII-a, perioada 3-9 iunie	Asociația Culturală Fanzin
3	67/31.05.2019	Premierea absolvenților de cl. a XII-a	Colegiul Naț. De Informatică ,,Grigore Moisil” Bv
4	1889/3.06.2019	Implementarea programului ”Hai la teatru”	Școala Gimnazială nr. 14 Brașov
5	105/25.06.2019	Mediatizarea gratuită evenimentelor și activtăților culturale	Tipotex SA
6	110/12.07.2019	Efectuarea repetițiilor necesare pregătirii spectacolului ”Legenda familiei Hirscher”	Asociația ,,Depoul de Artă Urbană”
7	115/20.08.2019	Filmare moment de tango într-un spațiu restrâns din Foaier în 21.08.2019, orele12-12.30 și promovare teatru	Enache Doina
8	117/23.08.2019	Repetiție de muzică popular din cadrul Fest. ,,Cerbul de Aur”, ed. 2019 și promovarea imaginii teatrului	Iuliana Tudor
9	126/06.09.2019	Punerea la dispoziția teatrului articolele necesare pt desf. piesei ,,Sinucigașul” și promovarea imaginii partenerului	SC Funebra SRL
10	147/26.09.2019	Promovare reciprocă	Uniunea Scriitorilor din România Filiala

			Brașov
11	150/27.09.2019	Organizare Brașov Jazz&Blues Festival, ed. a VII-a, 2019	Asociația Culturală Fanzin
12	166/21.10.2019	Desfășurarea proiectului ”Bienala albastră”- prezentare expoziții de autor sau de grup	Municipiul Brașov Asociația Culturală Artessentia
13	165/18.10.2019	Organizarea festivalului de Teatru Maghiar, ed. a III-a	Asociația Culturală a Maghiarilor din Diaspora Transilvăneană
14	181/28.10.2019	Acord formarea și educarea tinerilor prin spectacolul de teatru, creșterea prezenței elevilor în rândul spectatorulor	Liceul „Petru Rareș” Feldioara
15	182/28.10.2019	Eveniment de promovare a artelor teatrale și a muzicii	SC Caser Creative Corner SRL
16	219/30.10.2019	Festivalul Național Sudențesc ”Stud-Up Comedy”	Casa de Cultură a Studenților Brașov
17	362/17.12.2019	Promovarea reciprocă a evenimentelor și spectacolelor	Agenția Națională de Presă AGERPRES
18	364/18.12.2019	Susținerea Concertului traditional de Crăciun	Opera Brașov
19	365/19.12.2019	Mediatizarea evenimentelor și activităților culturale	SC Radio SRL
20	366/19.12.2019	Susținerea Spectacolului Extraordinar de Anul Nou	Filarmonica Brașov

Nr. crt	**Anul 2020**	**OBIECTUL**	**PARTENER**
1	26/11.02.2020	Atragerea elevilor în organizarea unor activități culturale	Școala Gimnazială nr. 3 Brașov
2	27/19.02.2020	recuperare medicală gratuită	Arhiepiscopia Ortodoxă Română – Centrul medical de recuperare ”Sfântul Luca al Crimeei” Brașov
3	28/20.02.2020	Organizarea evenimentului ”VinLaTeatru”	Belvedere Horeca SRL Brașov
4	34/12.03.2020	Promovarea reciprocă a imaginii	SC Liberty Clean SRL (Brașov TV)
5	950/18.03.2020	Promovarea evenimentelor activtăților culturale	Belvedere Horeca SRL Brașov
6	40/11.06.2020	organizarea unor spectacole de teatru în cadrul proiectului ”Bastionul Artiștilor” din Bastionul Țesătorilor	Muzeul Județean de Istorie Brașov
7	51/2020	Promovare reciprocă	SC Maurer Imobiliare SA
8	57/2020	Promovarea imaginii TSA, artiștilor săi și a artei plastice ”Promovarea artiștilor români”	Asociația Culturală Artessentia
9	60/2020	Promovarea imaginii TSA și a artiștilor săi dar și a artei plastice – expunere creații ale elevilor Liceului …	Liceul Vocațional de Arte Plastice ”Hans Mattis-Teutsch” Brașov
10	64/2020	Organizarea de expoziții ale artiștilor plastici	Asociația Artessentia Municipiul Brașov

Nr.crt	**Anul 2021**	**OBIECTUL**	**PARTENER**
1	13/2021	Acord de parteneriat cu rol în formarea și educarea tinerilor prin spectacole de teatru pentru o creștere a prezenței elevilor în	Colegiul Național ”Dr. Ioan Meșotă”

		rândul spectatorilor teatrului și popularizarea spectacolelor online	
2	38/2021	Protocol de colaborare pt familiarizarea elevilor cu lumea teatrului, ”Dănilă Prepeleac”	Școala Gimnazială Nr. 5 Săcele
3	43/2021	Organizarea ”Săptămîna Comediei” microstagiunii estivale a TSA Brașov-Cetate Culturală	Asociația Culturală Fanzin
4	61/2021	Organiz spect ”Don t cry baby” de Eugen Jebeleanu, in cadrul Festiv de Teatru, Ideo Ideis	Asociația T.E.T. Alexandria
5	65/2021	reprezentație Festivalul AFECT	Fundația Hera – pentru familie
6	72/2021	Expoziție de ”Ziua Limbii Române la Teatru”	Ruralia Expert Development SRL
7	73/2021	Expoziție de carte ”Ziua Limbii Române la Teatru”	SC Libris SRL
8	2969/2021	Particip la spect Dănilă Prepeleac în 29.09.2021	Școala Gimnazială Nr. 5 Săcele

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

PUNCTE TARI –S	***PUNCTE SLABE – W***
- Poziționarea în centrul Brașovului, în Piața Teatrului, zonă cu trafic intens; - TSA are acum un public stabil de spectatori; - Există două săli de spectacol în clădire; - Colectiv artistic care poate realiza producții diferite; - Dotări tehnice bune și Ateliere de Producție proprii; - Posibilitatea creării unui brand recunoscut la nivel național.	-lipsa autorizației de funcționare ISU - Personal nespecializat în realizarea de proiecte culturale europene; - Sala Studio foarte mică, fiind mai mult o sală de teatru de cameră; - Lipsa unei săli Studio de mai mare capacitate; - Personal artistic insuficient pentru realizarea de producții mari; - Lipsa de personal specializat în marketing, imagine, comunicare.
OPORTUNITĂŢI – O	***AMENINŢĂRI – T***
- Posibilitatea apariţiei unui spaţiu nou de joc; - Deschiderea foaierelor pentru alte activități culturale și în cursul zilei; - Vânzarea on-line a biletelor și realizarea de abonamente la spectacolele teatrului; - Participarearea TSA în cadrul festivalurilor de profil; - diversificarea ofertei culturale și a varietății repertoriale; - Buna colaborare cu autoritatea locală.	- Reducerea numărului de spectacole şi deci a încasărilor instituției; - Scăderea competivității personalului, datorită lipsei cursurilor de perfecționare; - Ofertele altor operatori culturali cu prezență mai vizibilă în piața de artă; - Dificultatea de a atrage colaboratori valoroși (regizori, scenografi) în realizarea de producții performante din cauza ofertei financiare mari ale teatrelor cu bugete mari dar și a predictibilității generate de reprogramările din pandemie.

În analiza SWOT, din combinarea factorilor interni și externi, și a binomurilor S.O. cu W.T. rezultă un număr de strategii, care pot fi grupate în patru mari categorii tip MIN-MAX considerate a avea șansele cele mai mari de succes și anume:

- Strategiile WO în care se depășesc slăbiciunile, folosind oportunitățile;
- Strategiile SO în care utilizând punctele tari, profiți de ocaziile favorabile;
- Strategiile WT în care se minimizează slăbiciunile, evitând amenințările;
- Strategiile ST în care se utilizează punctele tari, pentru a evita amenințările.

Cea mai favorabilă strategie pentru teatrul brașovean, este cea de tip S.O. în care îmbinăm punctele forte cu oportunitățile (STRONG + OPORTUNITIES). Astfel, poziționarea instituției în centrul istoric într-o clădire impunătoare cu fațada amenajată modern prin afișaj

și iluminare, care propune publicului o ofertă culturală diversificată și spectacole valoroase vor contribui la consolidarea poziției în piața culturală și la atractivitatea TSA ca instituție .

Teatrul se bazează pe dialog intercultural, cu deschidere europeană, adecvat la noile realități românești, conectat la realitățile lumii teatrale, unde domină creativitatea, spectatorul este respectat și ierarhizările profesionale se bazează pe rezultate. Ținând cont de situația actuală, după aplicarea măsurilor de siguranță / prevenire / combatere a pandemiei, ținta mea principală este readucerea publicului în sala de spectacol, fără însă a face compromisuri pe seama artei și profesionalismului.

Un management organizat, direcționat pe funcționalitate și eficiență, bazat pe obiective specifice, cu o strategie culturală coerentă, ce analizează constant mediul în care își desfășoară activitatea de bază, va oferi posibilitatea TSA de a se dezvolta într-o dinamică firească, cu o subvenție decentă și o relație de sprijin în autoritatea locală.

3.Evoluţia imaginii existente şi măsuri luate pentru îmbunătăţirea acesteia.

Este evident pentru orice brașovean unde este situat Teatrul „Sică Alexandrescu", datorită poziției sale strategice, având un rol bine definit în peisajul cultural al orașului. Primul contact pe care publicul îl are cu instituția, este clădirea monumentală din Piața Teatrului cu intrarea principală și fațada sa impunătoare. Imaginea instituției și îmbunătățirea ei începe de aici. Încă de la începutul mandatului mi-am dat seamă că este foarte mult de muncă la acest capitol și că va fi un efort concentrat de durată pentru a crește constant imaginea extrem de deterioarată a instituției în acel moment. Au fost și sunt în continuare făcuți pași riguroși în sensul îmbunătățirii imaginii TSA pe diversele planuri ale sale. Din 2020 și continuând în 2021 lucrurile au evoluat rapid într-un sens în care expresii ca „distanțare socială", „lock-down" „restricții în gradul de ocupare a sălii", ne-au condus către „streaming" și o nouă strategie în relațiile cu publicul.

I. ***Fațada TSA***

Până acum, a avut parte de un afișaj cu un impact minim, prin panourile mari care anunțau distribuțiile spectacolelor, lipsite de personalitate, cu un aspect vetust, care aduceau aminte de pancartele cu sloganuri comuniste, fără identitate artistică. Aceste panouri pictate de mână au fost înlocuite cu panouri luminoase de tip ***„city-light"*** pe fațada instituției pentru afișe, mai penetrante ca mesaj, cu un design modern iar bannerele mari au fost înlocuite cu ***printuri*** ale afișelor artistice ale spectacolelor. În timp vor fi și mai economice deoarece nu vor mai fi costuri materiale, investiții în timp, muncă și bani pentru realizarea de panouri scrise manual, pentru

fiecare spectacol în parte. Afișele proprii spectacolelor au acum o expresivitate grafică unitară pe care publicul brașovean o asociază direct cu imaginea TSA, un conținut și o identitate artistică care poate mobiliza publicul. Fațada teatrului abordează acum o strategie de imagine proprie, mai modernă și conformă cu perioada actuală pentru promovarea spectacolelor.

II. ***Vizibilitatea instituției.***

Promovarea evenimentelor/spectacolelor a migrat mult în mediul online prin segmentul de PR/ marketing a diversele modalități de punere în atenție a publicurilor, fiind urmărite aparițiile 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 unor obiceiuri de consum pe termen lung este acum mai dificilă, datorită situației pandemice și a evoluției permanente a societății prin schimbările comportamentale ale grupurilor sociale. Actul cultural transpus în artele spectacolului este la rândul său caracterizat de această transformare dinamică într-o formă conceptuală nemaiîntâlnită până acum, care îi conferă un anumit grad de instabilitate. A fost o perioadă în care am fost privați de public, alegând forma săracă de exprimare a teatrului în format on-line, asta pentru a nu pierde nicio clipă contactul cu publicul nostru drag. Nu realizăm cu adevărat decât în aceste momente de cumpănă cât de mult înseamnă teatrul pentru noi toți, pentru cei implicați în realizarea spectacolelor dar și pentru public. Am realizat atunci când a fost posibil, întâlniri cu publicul, cu o atenție deosebită față de tineri, am jucat o serie de spectacole pentru școlile din oraș, au fost organizate evenimente, în genul ușilor-deschise, work-shop-uri în care publicul tânăr, s-a putut apropia de artiști ai teatrului. Impactul acestor evenimente a fost benefic pentru instituție și important pentru publicul revenit în sălile de spectacol.

III. ***Diseminarea informației***

Făcută prin toate canalele de comunicare cunoscute, a fost și este o preocupare continuă a noastră, axându-ne pe crearea unei mai bune vizibilități a instituției și păstrarea contactului permanent cu publicul-țintă. Prin creșterea numărului de apariții în mass-media s-a dezvoltat interesul publicului pentru proiectele și programele sau evenimentele organizate de sau în instituție. Expunerea, susținută constant, a imaginii pozitive în mass-media Brașovul are o abundență media de care trebuie profitat: radio-uri, televiziuni și publicații prin care se comunica foarte ușor cu publicul, prezența în mass-media a TSA, este mai ales acolo, unde putem da

anunțuri despre programul teatrului, cu majoritatea dintre ele având încheiate contracte de parteneriat.

IV. ***Mediul on-line.***

Pagina de internet, cea mai importantă platformă de comunicare a teatrului, are o formă și un design nou, mult mai explicită cu detalii despre sălile de spectacol, fiind riguros organizată, cu informații actualizate - „ridere" tehnice ale capacităților instituției. Descrierea sălilor de spectacole se face în momentul de față prin schițele echipamentului logistic și de tehno-scenică cu fotografii și explicații tehnice (date/cote/dimensiuni) pentru sălile de spectacol, precum și descrierea tehnică pentru sunet/lumini. Am lansat pagina de Facebook care are o activitate din ce în ce mai crescută, concepută ca o legătură șe feedback legată de site-ul oficial al instituției, https://www.teatrulsicaalexandrescu.ro. TSA este permanent în update cu programul de spectacole, iar site-ul oferă acum publicului larg, posibilitatea de a achiziționa bilete în sistem on-line printr-o simplă conexiune la internet.

V. ***Îmbunătățirea imaginii instituției*** s-a concretizat prin următoarele:

- Recrearea identității vizuale a instituției, reorganizarea site-ului la nivel de web-design;
- Afișajul și tipăriturile au o identitate grafică unitară cu un design modern;
- Realizarea unui media plan pentru producțiile artistice cu implicarea mas-media;
- Promovare prin conferințe și comunicate de presă;
- Publicitate outdoor (mash-uri, banere, afișe) indoor (alte instituții, școli, licee, facultăți);
- Organizarea de întâlniri cu invitarea de oficialități, critici de teatru, interviuri, ș.a.m.d.;
- Realizarea de fotografii și trailere video pentru fiecare spectacol, rulate pe LCD în foaier, la casa de bilete și pe site-ul propriu;
- Apariția în reviste tip "city-guide" cu informații despre evenimentele teatrului;
- Promovarea site-ului teatrului pe orice tip suport: afișe, caiet program, etc;
- Interacțiunea prin noile rețele de socializare: Facebook, Twitter;
- Promovarea instituției pe rețelele sociale și bloguri, newsletters;
- Premii promoționale constând în bilete la spectacole, concursuri cu premii la radio-tv;
- Vizibilitate mai bună în presa de specialitate, dar și în emisiuni de profil la radio si tv;
- Apariția în site-uri on-line de știri: mediafax, hotnews, agerpres, presaonline, ziarelive;
- Mărirea numărului de acțiuni conexe ale teatrului;
- Atragerea de evenimente culturale găzduite de instituție.

Prezența teatrului în media culturală este una constantă, din care teatrul brașovean a câștigat prestigiu și imagine odată cu regândirea strategiei de marketing și comunicare, prin reintegrarea instituției în paginile presei de specialitate cu acoperire națională. În ce privește privește aparițiile în media locală, am participat ca invitat la emisiunile de radio și televiziune promovând strategia culturală și activitatea instituției. Evenimentele teatrului au fost promovate prin conferințe de presă și comunicate realizate profesionist pentru media locală. TSA acordă o atenție deosebită audio-vizualului prin posturile de televiziune, de media radiodifuzată și de presa scrisă, dar și mediului on-line. Site-ul oficial al teatrului http://www.teatrulsicaalexandrescu.ro, urmărește permanent feedback-ul obținut, pentru a putea veni în întâmpinarea dorințelor publicului. Link-ul cu site-ul instituției este prezent pe site-uri de informare culturală, pe cele de tip portal, blogosferă, social media, pentru a direcționa și informa publicul către producțiile artistice proprii.

Promovarea în sensul propriu al cuvântului presupune cercetarea de marketing ca abordare proactivă, însă cea mai rapidă cale de a îmbunătăți imaginea teatrului este calitatea ridicată a spectacolelor.

4.Măsuri luate pentru cunoaşterea categoriilor de beneficiari.

Principalele măsuri luate pentru cunoaşterea și atragerea categoriilor de beneficiari ai TSA , ar putea fi sintetizate astfel:

- ***Cercetarea de marketing*** (cu mijloace simple neavând angajat personal specializat)

Ea reprezintă un instrument vital pentru o instituție de spectacol, în încercarea de a formula problemele apărute și în a găsi soluțiile optime, respectiv a lua cea mai eficientă decizie. TSA a realizat chestionare în interiorul instituției prin marketing direct, dar și comunicare prin mijloace de marketing indirect, cum sunt site-ul oficial al instituției precum și rețelele de socializare Facebook, Twitter etc.. Mediul on-line este principala resursă de cunoaștere, cercetare, și de transmitere a informației. Prin acest mediu venim în întâmpinarea dorințelor spectatorilor, prin satisfacerea gusturilor lor, urmărind cercetările noastre și adaptându-le la studiile oficiale.

- ***Raportarea la studiile de profil existente***

Un instrument deosebit de util pentru noi este cercetarea anuală pe care o face INCFC prin Barometrul de Consum Cultural prezentând elementele și caracteristicile culturii ce se manifestă în spațiul public din perspectiva experienței sociale a publicului sau consumatorilor culturali. Conform studiului realizat de IMAS, cel mai important criteriu pentru public atunci

când alege să meargă la un spectacol de teatru, îl reprezintă actorii 87% din spectatori consideră că distribuţia piesei este foarte importantă. Urmează apoi autorul piesei (61%) şi recomandările unor prieteni, cunoscuţi (54%). O importanţă neaşteptat de mică în alegerea unui spectacol, este acordată de spectatori regizorilor (49%) şi teatrului unde se joacă piesa respectivă (43%)[1].

- ***Diversificarea producțiilor proprii și mărirea repertoriului***

În momentul preluării mandatului repertoriul real al teatrului (ce se putea juca) era aproape inexistent. Din cauza scindării trupei a demisiei sau a desfacerilor unor contracte de muncă posibilitatea de joc a spectacolelor proprii era un a foarte redusă, aproximativ 7 spectacole. În acest moment TSA are în repertoriul curent un număr de 20 de spectacole cu ținta de a mări numărul acestora mai ales prin producții cu premiere la sala mare.

- ***Programarea spectacolelor într-o formă atractivă și diversitate lunară a titlurilor***

Astăzi putem programa spectacole lunar fără a repeta titlurile de spectacole, oferind publicului o varietate de genuri de spectacol pe toate segmentele de grupuri țintă, incluzând minim un spectacol dedicat copiilor.

- ***Analiza impactului la public a numărului de spectatori funcție de spectacol***

La nivelul tuturor artelor spectacolului, creşterea numărului total al spectatorilor, s-a realizat concomitent cu reducerea procentului spectatorilor fideli, ceea ce duce la concluzia că, în sălile de spectacol au apărut publicuri noi, din alte categorii de consumatori. Cea mai atractivă formă a artelor spectacolului este considerat în general spectacolul de divertisment /muzică, acestea adresându-se în general tinerilor până în 35 de ani, în majoritatea studiilor.

- ***Motivarea prezenței în sala de spectacol***

Acest aspect a fost concretizat prin campanii de promovare, invitații, concursuri, gratuități și reduceri pentru elevi/ studenți/ pensionari dar și prin modalități mai atractive a afișajului și a prezentării spectacolelor în media și online.

- ***Programarea de spectacole pe categorie de beneficiari-țintă***

În peisajul artelor spectaculare nu pare să includă o preocupare pentru categoriile de vârstă la care se formează obiceiurile de consum, respectiv 14-18 ani, întrucât din aceste analize, pentru aceste categorii nu există dimensionată nicio ofertă explicită. Înspre această categorie ne-am îndreptat atenția prin programele noastre să realizăm spectacole cu o doză de atractivitate și

[1] https://new.nottara.ro/res/doc/9-_Raport_despre_imas.pdf

interes pentru elevi studenți,etc. De exemplu spectacolul cu O noapte furtunoasă a avut un impact deosebit în rândul elevilor.

- ***Urmărirea constantă a feedback-ului publicului*** după spectacole.

Pentru determinarea unor rezultate cantitative și calitative pe segmentul cultural, am realizat în regim intern o analiză, însoțită de măsurători privind categoriile de public spectator, la care am avut în vedere datele culese raportate și la sondajelor existente. Astfel în strategia managerială a TSA am luat în calcul poziționarea centrală a teatrului, care favorizează atragerea publicului ocazional iar pentru acest aspect se impune o cercetare a nevoilor și obiceiurilor de consum cultural a publicului brașovean. Ca observație personală, urmare a unor discuții informale în comunitatea locală, am ajuns la concluzia că ***publicul brașovean, cuprins între 18 și 55 de ani, își dorește în principal comedii, în general spectacole pe texte clasice ale marilor autori fără scene cu agresivitate verbală și violență fizică, jucate mai mult la Sala Mare. În acest sens, de la revenirea la conducerea TSA, am canalizat toate eforturile pentru a mări numărul spectacolelor la Sala Mare, realizând la această sală 5 spectacole din cele 6 premiere ale anului 2021 iar în anul în curs cele 2 premiere și cea de a treia aflată în lucru sunt tot la Sala Mare.***

5.Grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

TSA instituție publică de spectacol fiind un teatru de repertoriu, are identificat și determinat ca grupuri-ţintă, publicul unui teatru de dramă bazat pe textul dramatic-piesa de teatru, precum Opera se adresează publicului iubitor de teatru liric cu un spectacol bazat pe libret, Teatrul de copii pentru categoriile de vârstă mică bazate pe basme și povești sau Filarmonica, ce se adresează publicului meloman. Acest indicator de public, iubitor al acestei forme de expresie artistică, este reperul în activitatea sa specifică, pentru că însăși statutul și titulatura instituției, definesc direcția și aria de adresabilitate a acestei forme de arta spectacolului, în varietatea și diversitatea genurilor sale.

După cum am subliniat și în proiectul de management, cu cât publicul este mai bine informat, nivelul său de cunoaștere fiind mai ridicat, cu atât mai repede va reuși să discearnă între un produs cultural de valoare și unul mediocru, iar atitudinile sale față de actul artistic vor fi mai favorabil orientate. Pe termen scurt am observat gusturile publicului, dar și posibilitățile lor financiare, timpul liber și disponibilitatea acestora, în completarea strategiei pe termen mediu și lung. Pentru a veni în întâmpinarea dorințelor spectatorilor și atragerea unei categorii cât mai

diversificate de public, suntem dependenți de cunoașterea publicului țintă. Creșterea inteligentă a dozei de ”nou” în fiecare spectacol, favorizează o trecere fără brutalitate la un orizont cultural mai deschis și mai larg al publicului.

Publicul spectator al TSA este unul eterogen, este format din categorii distincte pe tipul de spectacol, alcătuite din persoane de toate vârstele excluzând publicul foarte tânăr format de cei din copilăria timpurie de până la 3 ani -antepreșcolari, preșcolari 3-6 ani, public țintă al colegilor de la Teatrul „Arlechino” care au spectacole dedicate acestui segment de vârstă. Cu toate acestea ***avem în repertoriu cel puțin un spectacol care se adresează copiilor, școlari între 6-11 ani și preadolescenți în proporție mai mică (11-14 ani),*** cu ținta de a atrage și aparținătorii formați din părinţi sau bunici. Publicul identificat al instituției drept public direct (publicul țintă) este în strânsă legătură cu publicul indirect (format din însoțitori ai publicului țintă) care se regăsesc în toate categoriile socio-profesionale, cu o influență majoră asupra publicului direct ce determină într-o măsură foarte mare participarea la actul de expresie artistică – în toate formele sale. Spre exemplu copiii care însoțesc părinții la spectacolele de adulți și părinții sau cadrele didactice la spectacolele/evenimentele dedicate micilor spectatori.

Pentru ca publicul să poată beneficia de un act artistic de valoare, avem nevoie de educație și formare a publicului dar și de marketing specializat, pentru a putea descoperi ce își dorește publicul, adaptând nevoile lor la realizarea unui produs cultural valoros. Așadar trebuie identificate care sunt grupurile și felul în care se ajunge la ele pentru a putea fi canalizat în sala de spectacol. TSA urmărește în ce măsură spectatorul este educat și familiarizat cu un anume gen artistic pentru a putea înțelege relevanța producțiilor artistice. Promovând cererea pieței, fără să dezvolți gusturi noi sau de ridicare a standardelor, poți comite erori în procesul de management sau să deteriorezi produsul cultural. După cum am arătat și în proiectul de management, consider important de reluat în discuție, datele despre clasificarea preferințelor populației Municipiului Brașov pentru genuri de spectacole de teatru (distribuite pe categorii de vârstă)[2]:

Gen	18-34 ani	35-49 ani	50-64 ani	65 ani +
Teatru clasic	19,2%	27,8%	45,0%	67,7%
Comedie	66,1%	55,0%	43,3%	27,8%
Teatru contemporan	9,8%	13,6%	8,0%	3,2%
Teatru pentru copii (păpuși)	4,9%	3,6%	1,7%	0,8%

[2] Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030, pag.191

Astfel, această analiză este un termen de comparație corect și concret în raport cu beneficiarii noștri, catalogarea acestor preferințe fiind în continuare valabile și astăzi. O constantă a acestui aspect este faptul că interesul pentru teatrul clasic și descreșterea pentru comedii este evidentă în funcție de înaintarea în vârstă a spectatorilor. Astfel, dacă în cadrul grupei de vârstă 18-34 de ani, 19,2% dintre respondenți preferă teatrul clasic, în timp ce 66,1% preferă comediile, în cadrul grupei de vârstă de peste 65 de ani, 67,7% preferă teatrul clasic și doar 28% comediile.

Preferințele pentru genul de teatru în funcție de educație nu evidențiază diferențe majore, comediile fiind preferate mai degrabă de cei cu studii medii, teatrul clasic de către cei cu studii scăzute, în timp ce teatrul contemporan este preferat în mai mare măsură de respondenții cu studii superioare. Faptul că teatrul contemporan este mai apreciat pe măsură ce nivelul de educație crește, ar putea fi o indicație că resursele culturale accesibile prin educație, sunt utile într-o mai mare măsură pentru a răspunde provocărilor intelectuale lansate de acest tip de teatru[3].

Grupurile-țintă sunt formate astfel:

- ***Tinerii*** - public format din categoria de vârsta între18-34 ani, baza de la care plecăm în nivelul de adresabilitate și crearea obișnuinței de a veni la teatru;
- ***Adulții*** - public format din categoria de vârstă-medie între 35-49 ani ei fiind nucleul consumatorilor, spectatori cărora li se cultivă gustul artei spectacolului;
- ***Publicul matur*** - format din categoria de vârstă între 50-64 ani, considerat un public conservator, educat și obișnuit cu consumul de teatru;
- ***Publicul ocazional*** - formată din rândul publicului categoriei de vârstă reprezentată de cei peste 65 ani, a pensionarilor dar și cei foarte tineri până în 18 ani.

Pentru a putea da personalitate și a configura o imagine definită și reprezentativă teatrului brașovean în conformitate cu strategia repertorială o etapă importantă pe care am avut-o în vedere de la începutul mandatului a fost identificarea grupurilor țintă formate în special de beneficiarii direcți care pot forma publicul captiv. În acest sens TSA vizează publicul activ, neîncadrat într-o categorie anume de educație și statut social, dar cu apetență spre artele spectacolului și își fixează ca țintă obiectivul strategic, acela de a fi un educator prin artă și frumos, atribuindu-și rolul de formator prin arta spectacolului, prin producțiile sale artistice și evenimentele culturale conexe cu statut de „influencer" cultural pentru comunitatea Brașovului.

[3] Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030, pag.191

6. Profilul beneficiarului actual

Publicul spectator al Teatrului „Sică Alexandrescu" Brașov, va fi în permanență un public eterogen, care nu intră într-o competiție directă cu celelalte instituții publice de cultură, cu un aspect determinat atât de profilul său, dar și de nivelul de adresabilitate a instituției. Prin intermediul ofertei sale diversificate și atractive a proiectelor și programelor sale, TSA e menit să atragă public din toate categoriile sociale, nivel de educație și vârstă. Strategia noastră este conjugată cu dorința de a oferi comunității cât mai multe oportunități diverse ca gen, variate ca stil și de calitate, de dezvoltare și petrecere a timpului liber.

Buna cunoaștere a profilului beneficiarului este extrem de importantă, ea ajutând la economisirea de energie, timp și bani. Transmiterea corectă a mesajelor media prin toate canalele publice de comunicare, va atrage categoriile de public pe care instituția și le dorește. Deși preferințele nu stagnează, generațiile schimbându-se în timp, atât ca mentalitate cât și în comportament, publicul nostru este în principal în categorii distincte: tineri și adulți, publicul matur și publicul ocazional determinate în bună parte de adresabilitatea specifică a producțiilor

Cu riscul de a fi repetitiv în unele afirmații și studii din proiectului meu de management, în ceea ce privește producțiile canalizate către profilul beneficiarul actual, acestea sunt cu mici diferențe cam aceleași în fiecare an în ceea ce privește satisfacția publicului local cu privire la evenimentele sau activitățile culturale. Așadar am rezumat în tabelul de mai jos un extras din expunerea unei cercetări specializate, privitor la calitatea vieții culturale a cetățenilor orașului la care sunt obligat să revin, neavând acces la studii de profil mai noi în acest domeniu:

Calitatea vieții în municipiul Brașov (distribuite pe categorii de vârstă)[4]

În ce măsură sunteți satisfăcut de calitatea vieții în municipiul Brașov?...(notă de la 1 la 7)	18-34 ani	35-49 ani	50-64 ani	65 ani și peste
Numărul de evenimente culturale desfășurate în-afara Centrului Istoric (în cartiere, de exemplu)	4,3	4,6	4,6	4,9
Diversitatea activităților sau evenimentelor culturale	5,0	5,0	5,1	5,3
Prețurile activităților sau evenimentelor culturale	4,9	5,0	4,9	5,0

Publicul format din tineri consideră că evenimentele desfășurate în-afara centrului istoric sunt destul de puține, în schimb la întrebarea privind diversitatea activităților culturale, scorul este destul de bun. Un punctaj bun a fost și la întrebarea privitor la prețurile practicate la aceste

[4] Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030, pag.17

evenimente culturale, înseamnă că nicidecum valoarea biletelor nu este motivul atractivității la producțiile artistice ale teatrului, ca exemplu.

În continuare, majoritatea publicului actual îl reprezintă spectacolele de teatru programate la sfârșit de săptămână, cu o frecvență de participare mai mare ca număr aproximativ de beneficiari. Preferințele exprimate rămân în continuare preponderent favorabile pentru genul de teatru clasic și comedie din literatura universală și românească, deși se observă deschiderea unui anumit segment de public reprezentat în general de tineri, către abordarea repertorială modernă în corelație cu nevoile actuale, conectate la viața reală în asociere cu obiceiurile de consum modificate de situația pandemică. În acest context, portretul-robot al beneficiarului-țintă actual este al unui tip capricios și schimbător, cu principii diferite de atracție la spectacole. Preferințele, neschimbate fundamental în ultimii ani, ale populației Brașovului pentru spectacolele de teatru sunt îndreptate procentual spre următoarele genuri: în principal pe comedie (50,9%), teatrul clasic (36,5%), teatrul contemporan (9,4%), teatrul de copii fiind apreciat doar de 3,2% din locuitori [5].

TSA își dorește să acopere prin programul reportorial stagional, toate categoriile de public. Nivelul de adresabilitate al spectacolelor, trebuie să fie interesat de atragerea publicului tânăr și foarte tânăr, teatrul brașovean având în oferta sa, spectacole dedicate copiilor jucate la matineu, cel puțin odată pe lună. Dorim introducerea în repertoriul teatrului a unor spectacole cu ținta și atragerea acestui gen de public și categorii de spectatori care apreciază muzica. Totodată va trebui să ținem cont și de publicul reprezentat de persoanele în vârstă sau de categoriile sociale defavorizate. (vezi cap E, pct.5d)

Este necesar însă, a exprima ideea unei realități conform căreia, fiecare zonă geo-socială are propria structură bine determinată și înrădăcinată adânc în obiceiuri de consum cultural, iar publicul brașovean, din păcate nu este un public statornic, ci mai degrabă un public spontan. Spectatorii noștri provin preponderent din mediul urban, mai cu seamă din familii care realizează venituri medii, cu studii cel puțin medii sau superioare şi sunt în marea lor majoritate familiarizaţi cu formele de expresie artistică a evenimentelor noastre culturale. Publicul nostru de teatru, are în general deschiderea, de a-și dedica o parte a timpului liber, activităților cu rol cultural-educativ prin creația artistică, fiind interesați și de cum sunt realizate producțiile în spatele scenei. Manifestările ocazionale integrate în activitățile conexe ale instituție, cele de genul Ușilor Deschise sau work-shop-urile pentru tineri, tururile ghidate pentru grupuri în TSA au avut un real

[5] Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030, pag.190

succes, deschizând apetitul spectatorilor care vor putea fi transformați în timp într-un public stabil prin aceste legături mai puțin formale cu teatrul. Din cercetarea formală și informală realizată în ultimul timp, odată cu noua direcție repertorială stabilită și implementată în acest mandat și observând statisticile generate de instrumentele de social media am sesizat existența unor coordonate ale profilului beneficiarului actual:

- ***Publicul tânăr*** vârsta între18-34 ani, caută fuziunea artelor experimentul, construcții alerte, noi forme de teatru, actorii tineri și alege participarea la spectacole din dorința de a căuta forme de relaxare. Nepretențios posedă un bagaj cultural valoros chiar dacă este încă în formare fiind cea mai deschisă categorie de public.spectatori cărora li se cultivă gustul artei spectacolului;
- ***Publicul adult*** - public format din categoria de vârstă-medie între 35-49 ani ei fiind nucleul consumatorilor, deschis către nou fiind în măsură să aleagă și pentru membrii familiei. Este predispus să investească în participarea la spectacole de teatru și posedă deja gusturi și apetențe astfel încât alegerile lor să fie precise
- ***Publicul matur*** - format din categoria de vârstă între 50-64 ani, considerat un public conservator, educat și obișnuit cu consumul de teatru, este publicul fidelizat în timp dar poate fi și nou cooptat, un public care alege responsabil, atent, interesat, în funcție de distribuție, echipa de creație și titlul pus în scenă
- ***Publicul ocazional*** - format din rândul publicului categoriei de vârstă reprezentată de cei peste 65 ani, a pensionarilor dar și a celor foarte tineri până în 18 ani care sunt generați de publicul direct sau captiv al teatrului.

Profilul beneficiarului actual are în prezent următoarele caracteristici principale: tinerii cu vârsta cuprinsă între 18-34 ani cu studii medii/superioare cu o preferință spre teatrul modern, adulții-nucleul reprezentativ al grupei de vârstă 35-49 ani, public bine educat cu venituri sigure, care preferă în mare parte comediile, publicul matur cel al grupei de vârstă de peste 50 de ani, care preferă în general, genul de teatrul clasic.

De regulă, vârsta și educația sunt factorul primordial pentru „targetarea" publicului, dar o ofertă diversificată de produse culturale tinde spre una completă. Însă, în același timp, este și barometrul cu ajutorul căruia determinăm specificul și implicit gradul de alfabetizare, educare, conștientizare și participare a publicului caracterizat de beneficiarul țintă.

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

1. Adecvarea activităţii profesionale a instituţiei la politicile culturale la nivel naţional şi la strategia culturală a autorităţii.

Strategia managerială a instituției abordată pentru acest mandat asumată prin proiectul de management pentru această perioadă s-a înscris în spiritul adaptării activității la politicile culturale la nivel național la „*Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030*", dar și generarea unei strategii conforme cu mediul actual schimbător și impredictibil cauzat de efectele pandemiei. Conform acesteia accentul ar trebui pus pe educarea publicului pentru consumul cultural de calitate.

În momentul câștigării concursului de manager în 2017 am devenit primul angajat în baza unui contract reglementat prin Legea specială 189/2008, cu un proiect de management pe o perioadă de 5 ani. Construind proiectul de management în acord cu strategia culturală a autorității am observat că TSA are nevoie de o dezvoltare a tuturor capacităților sale pentru a fi performantă în timp. *Pentru a promova cultura, transformând-o în potențator de dezvoltare economică, în oraşul Braşov este nevoie de o dezvoltare sistematică și planificată a întregului conglomerat care definește oferta culturală*. [6]

Astfel primele lucruri pe care le-am avut în vedere ca obiectiv strategic a fost dotările instituției descrise mai amplu la pct. 5. Măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituţiei. din actualul raport.Totodată am urmărit strategic în dezvoltarea/desfăşurarea activităţii specifice cu o atenţie deosebită acordată nivelului valoric al prestaţiilor prin menţinerea şi îmbunătăţirea capacităţii de abordare a unui repertoriu de nivel profesional maxim (adaptabilitatea la toate perioadele cultural-artistice), a pregătirii, a capacităţii valorice şi numerice a grupului de actori, precum şi a asigurării colaborării cu artiști de nivel ridicat la standardele profesionale naţionale.

Adecvarea activității profesionale ține cont și de studiile de profil pentru a genera propria strategie de management în ce privește TSA urmărind cu precădere activitățile derulate în conformitate cu publicul țintă continuând dimensionarea și așezarea actului cultural pe coordonate impuse de valori și de calitate cu grijă față de comunitate. Potrivit INCFC, în studiul din 2020 privitor la practicile de timp liber, la care este încadrat mersul la teatru, populație adultă în România, ***cei care merg la teatru cel puțin o dată pe lună sunt în proporție de numai 5%.***

[6] Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030, pag.68

Dacă este vorba, însă, de ***orașele mari, de peste 200 mii de locuitori, mersul la teatru, cel puțin o dată pe lună, este mai frecvent (aproximativ 9%)***.[7]

TSA are în repertoriu în momentul de față un număr de 20 de spectacole, în creștere față de anii precedenți însă prea puține pentru o instituție de repertoriu. Cu toate acestea am reușit să creștem nivelul de adresabilitate și atractivitate al spectacolelor și prin colaborarea dintre reprezentanții instituției cu grupurile publice/ private formate din comunități informale. Atragerea publicului format din tineri prin creații teatral moderne/contemporane și deopotrivă a tinerilor creatori colaboratori, a dezvoltat calitatea serviciilor oferite, realizarea consecventă a programelor, și pătrunderea în medii unde publicul e nehotărât sau influențat. Programele de susținere și promovare 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 sunt orientate către specificul comunității incluzând aici și Festivalurile. Chiar dacă am reușit realizarea doar a două ediții a FIDC sperăm ca în acest an organizarea lui să fie posibilă.

În fapt politicile culturale sau strategiile culturale sunt doar puncte de reper pentru un manager, el trebuind să le adapteze în funcție de provocările pe care le întâmpină având ca obiectiv principal satisfacerea nevoilor publicului captiv al instituției cu ținta de a descoperi public nou în îndeplinirea misiunii sale. Pentru a păstra legătura cu publicul în perioada crizei sanitare am „migrat ” în spațiul online, concentrându-ne în special pe creșterea numărului de spectacole cu producții noi. Odată cu apariția vaccinurilor și mai apoi cu posibilitățile de a funcționa chiar și restrictiv, am reluat legătura cu publicul iar în momentul de față ne putem concentra din nou pe strategia inițială funcționând în parametri normali fără restricții. ***Adecvarea și validarea activităților instituției, este concretizată în primul rând prin depășirea indicatorilor inițial propuși în cadrul Programului minimal pentru anul de referință.*** Cifrele în continuă creștere pe majoritatea indicatorilor, au fost obținute prin efortul susținut al întregului colectiv, mai ales al celui artistic de la care am primit sprijin pentru ***realizarea în anul trecut al unei microstagiuni de vară excepțională, în care am reușit - situație neîntâlnită în istoria teatrului brașovean- realizarea unei premiere, producție la care s-a lucrat în totalitate în vacanța dintre stagiuni.***

[7] BAROMETRU CONSUM CULTURAL 2019 - Experiența și practicile culturale de timp liber, pag. 28

2. Orientarea activității profesionale către beneficiari.

Așteptările publicului brașovean sunt orientate spre genuri variate de teatru, venind și la spectacole externe pentru a-și completa apetitul pentru piesele care acum nu se regăsesc printre producțiile teatrului, de aceea doresc abordarea unui repertoriu variat și cât mai complet. Pentru orientarea activității profesionale către beneficiari am avut în vedere următoarele:

- mărirea și diversificarea constantă a numărului de spectacole din repertoriu la Sala Mare;
- asigurarea unui climat propice creației artistice la standarde de performanță, atragerea de colaboratori/personal artistic de valoare, pentru creșterea numărului de spectatori;
- construirea unei imagini instituționale coerente și puternice, care se poate transforma într-un brand recunoscut, actualizarea site-ului oficial într-o limbă de circulație internațională;
- mărirea numărului de acțiuni culturale;
- inițierea și derularea unor proiecte cu instituţii/companii care vizează domenii culturale similare, teatre, școli/universităţi, companii independente de teatru, artiști creatori;
- colaborările cu parteneri tradiționali care pot asigura promovarea produselor culturale prin agenţii media, agenţii de marketing și publicitate;
- dezvoltarea vizibilității și vânzării de bilete în mediul on-line.

În ceea ce privește consumul cultural la nivelul societății românești o valorizare deloc neglijabilă o constituie mediul on-line prin rata de utilizare a internetului. Spre exemplu dacă analizăm activitatea clasificată de Barometrul de Consum Cultural ca fiind cea de ”cumpărare de cărți, CD-uri, bilete la teatru” , rata de folosire în acest scop a internetului în funcție de vârstă și educație, se situează la o valoare între 11% și 27%, procentajul maxim fiind pentru un nivel ridicat de educație, indicele cumulat fiind aproximat la 16%.[8]

Barometrul măsoară tendințele asociate consumului cultural din România, fiind singurul studiu de acest tip din țară, construit pe modele europene similare și are ca principal obiectiv analiza sectorului cultural din România din perspectiva indicilor de consum cultural. Fiind singurul studiu concret efectuat anual, la care ne putem raport ca manageri culturali, aflăm că în ultimii ani analizați ***la nivel național participarea publicului la spectacolele de teatru este în scădere.***

Totodată suntem conștienți de faptul că avem un segment concurențial reprezentat de mass-media, segment pe care trebuie să ni-l apropiem pentru a fi în continuare în trend dar și

[8] Idem, pag. 69/70

pentru atragerea publicului de spectatori. Colaborările cu agențiile media pentru informarea cetățenilor și promovarea spectacolelor este vitală pentru teatru. Cu o infrastructură domestică de distribuție foarte bine dezvoltată, cu un nivel ridicat al orelor de emisie radio-tv, nu este surprinzător faptul că ***mass-media clasică înregistrează un nivel de consum de peste 80% la nivel național.*** Aceste rezultate arată importanța mass-mediei în societatea românească și ar trebui să responsabilizeze distribuitorii de programe de radio-TV cu privire la calitatea ofertei, ținând cont de studiile care au arătat impactul mass-mediei la nivelul stilului de viață și al valorilor manifestate în societate. Oamenii se uită în fiecare zi la televizor pentru a urmări știri, filme sau emisiuni de orice fel. Rezultatele confirmă astfel funcțiile de informare și divertisment pe care le îndeplinește mass-media.[9]

Totuși dacă în tendinţele generale de participare la spectacolele de teatru, regăsite în rândul persoanelor cu un stil de viaţă activ este relativ scăzut, gradul de cunoaștere și informare este mult diferit de gradul de participare efectivă. Astfel în cazul studiilor referitoare la relația dintre cultură și educație, preferințele culturale ale oamenilor sunt în strânsă legătură și depind de mulți factori, dar educația este unul dintre cei mai importanți – atât educația ce ține de școală, cât și educația socială prin promovarea unor modele și a unor valori pe care le generează orice entitate formatoare de opinii sau modele. Educarea populației cu privire la importanța unui consum ce promovează conținut de calitate, este unul dintre aspectele care ar putea să ofere o altă traiectorie pentru practicile de consum cultural pe viitor.

Gusturile culturale se formează încă din etapa de socializare în cadrul familiei și al școlii, dar și sub influența mass-mediei. Prin urmare, aceşti factori de educare a generaţiilor tinere ar trebui să includă valori, care să îi transforme pe oameni în agenți mai critici cu privire la ceea ce consumă. Educația poate deveni un instrument pentru dezvoltarea capacităţii oamenilor de a critica și de a evalua calitatea conținutului media, ceea ce poate determina schimbarea ofertei. Participarea la artele spectacolului, spre exemplu, este o consecință a educației timpurii, așa cum este și lectura. Prin educarea publicului, inclusiv prin oferta de programe radio-TV, se pot forma așteptările cu privire la calitatea și valoarea culturală a unui bun sau serviciu cultural.[10]

În acest context, este necesară precizarea că TSA vizează, prin activitatea sa, în primul rând, satisfacerea nevoilor comunității locale, dar având în vedere dimensiunea educativă

[9] Idem pag. 108
[10] Idem pag. 109

consacrată pe care o are teatrul în interiorul comunității, ca și principu sau concept general. Fiind o entitate care realizează un produs cultural, TSA își orientează cea mai mare parte din activitate către beneficiarii săi, 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 la nivel național.

Spectacolele produse de TSA abordează subiecte și teme diverse ce relevă în mod evident atenția și importanța acordată nevoilor și cererii de consum ale beneficiarilor produsului cultural, al cărui producător și prestator este. *Îmbogățirea anuală a repertoriului se realizează prin montarea de regulă a 3 noi producții, crescând la un număr* de *6 premiere așa cum a fost cazul ultimului an raportat.*

În general orientarea activității specifice către beneficiari a ținut cont de beneficiarii săi vizând următoarele aspecte conform misiunii sale:

- Îmbogățirea repertoriului prin oferirea de produse culturale noi și diversificate;
- Susținerea și stimularea creativității, inovației și a performaței artistice;
- Stimularea parteneriatelor și a dialogului inter-instituțional și cultural;
- Creșterea rolului formativ-educativ prin promovarea tinerilor, a proiectelor și ideilor lor;
- Micro-stagiunea estivală - „*Brașov Cetate Culturală*”-promovând actul artistic la nivel local;
- Permanenta creștere a a nivelului cultural al comunității prin adresabilitatea producțiilor.

Având în vedere contextul actual și traversarea situației pandemice cu care s-a confruntat societatea noastră, umanitatea în general și teatrul în special, misiunea acestuia - cu atât mai mult în acest moment, reprezintă însăși raţiunea de a fi, de a exista, prin crearea de plus-valoare pentru comunitate, prin orientarea activităţii profesionale către beneficiarii săi, determinând evoluţia instituţiei în sensul transformării viziunii mangeriale în realitate.

3.Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse.

Abordarea direcțiilor principale de acțiune a ținut cont de propunerile din proiectul de management în concordanță cu cerințele teatrului modern european, concentrat pe resursele și posibilitățile/capacitățile pe care le avem pentru a oferi comunității o ofertă culturală structurată prin obiective cu realizări concrete. Pentru îndeplinirea acestei ținte am avut în vedere valorificarea conceptului organizațional de ***„teatru inteligent” (“smart theatre concept”) pe care***

îl implementez deja în instituție ca formulă de structurare și planificare a activităților prin următoarele direcții de acțiune:

A. Punerea în aplicare programelor cultural-teatrale propuse

După cum am sesizat în proiectul de management în momentul preluării mandatului instituția nu avea elaborate programe în care să fie încadrate proiectele teatrale conform legii și care să țină cont de politicile/strategiile culturale locale și naționale. Prin această structurare am urmărit în construirea repertoriului o ofertă consistentă și variată cu adresabilitate largă prin texte reprezentative din dramaturgia românească, universală, clasică şi contemporană, descrise în amănunt în capitolul dedicat. 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, spectatorilor oferindu-li-se practic, posibilitatea selectării genului/categoriei de spectacol, în funcție de preferințe și nevoile personale ale publicului.

B. Regândirea repertoriului conform cu misiunea teatrului

Menirea principală a teatrului „Sică Alexandrescu" Brașov este realizarea producțiilor de teatru profesionist și evenimente culturale din sfera artelor spectacolului, care promovează creația artistică performantă la nivel local și național, prin tipul de servicii culturale prestate și cărei comunități i se adresează. Urmărind obiectivele principale ale îndeplinirii misiunii specifice am urmărit crearea unei identități artistice puternice a TSA, oferind publicului diversitate repertorială, prin colaborarea cu artiști de valoare în domeniul artei interpretative, a regiei și scenografiei.

C. Implementarea strategiei de marketing, promovare și comunicare a instituției

Creația teatrală la standarde înalte duce la mărirea numărului de beneficiari, astfel încât prin îmbunătățirea și înnoirea continuă a ofertei artistice, am reușit să transformăm imaginea neclară a teatrului brașovean, într-o lumină proprie apropiată unui brand cultural. De asemenea, pentru o comunicare mai eficientă dar și pentru implementarea cu succes a strategiei de marketing și promovare, am reconfigurat din punct de vedere tehnic, îmbunătățit și asigurat în permanență up-date-ul site-ului oficial al instituției, la nivel estetic prin web-design modern și prietenos, iar la nivel practic, actualizat cu informații și completat cu trailere video pentru noile spectacole ale TSA. Site-ul TSA, www.teatrulsicaalexandrescu.ro oferă acum și vânzarea de bilete on-line, prin intermediul unei platforme dedicate. Reconfigurarea site-ului instituției, actualizat cu informații a condus și la realizarea de evenimente conexe în parteneriat sau coproducții cu alte instituții cultural care au contribuit la creșterea vizibilității TSA. Strategia de

marketing a programării spectacolelor pe parcursul stagiunii, urmărește ca fiecare producție din repertoriul curent să fie prezentată publicului, astfel încât acestea să se regăsească în program la un interval constant (cu o frecvență de reluare lunară) cu varietate pe vârste și genuri artistice în componența distribuțiilor spectacolelor. Acest aspect tehnic este necesar, pentru a asigura din punctul de vedere al managementului resurselor umane, o cât mai diversă repartiție a normelor artistice (spectacole și repetiții), a realizării atribuțiilor, precum și împărțirea echilibrată a sarcinilor personalului de specialitate.

D. Eficientizarea Resurselor Umane

În perioada analizată s-au întreprins măsuri susținute de valorificare a potențialului de resurse umane existente, prin utilizarea eficientă 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. Ne-am îndreptat atenția strategic spre comunicare prin instruirea profesională a persoanelor care intră în contact cu publicul, pentru a dezvolta o atitudine deschisă, caldă și primitoare în TSA. Dar cel mai important capitol este grupul de actori. Astfel că în materie de personal artistic trupa s-a completat cu categoriile de vârstă și genurile absolut necesare bunei funcționări și realizării de producții mai complexe angajându-se un număr de 5 actori pe posturi noi sau vacante. Am încercat pe cât posibil să nu avem actori colaboratori decât atunci când era absolut necesar pentru a nu fi nevoiți să depindem de programele altor instituții.

Programele, proiectele și acțiunile din mandatul actual s-au orientat în abordarea principalelor obiective strategice asumate prin proiectul de management dar și funcție de bugetul anual și Programul minimal aprobat prin act adițional la contractul de management. Astfel, numărul de premiere din proiect nemaifiind acceptate ulterior de către autoritate a fost realizat integral conform actelor adiționale la contractul de management. În ceea ce privește evenimentele conexe n-au fost aprobate prin buget conform propunerilor din proiect, majoritatea fiind făcute fără costuri. În ceea ce privește F. I. D. C., acesta este considerat eveniment cultural în-afara Programului Minimal fiind bugetat separat, aprobat și finanțat prin H.C. L. în fiecare an. Cel mai important aspect privitor la derularea programelor, a fost diversificarea ofertei repertoriale și adresabilității mai largi a producțiilor, prin texte reprezentative pentru dramaturgia românească, universală, clasică și contemporană a noilor premiere. În cadrul noilor producții s-a urmărit din punct de vedere artistic, colaborarea cu artiști creatori cunoscuți, cu un grad de

notorietate, care dețin un portofoliu bogat, personalități consacrate în arta spectacolului (regizori, scenografi, compozitori, light-designeri), dar și cu tineri artiști-creatori pentru a oferi șansa noilor talente, realizând anual un număr de noi premiere, microstagiunea estivală dar și o serie de evenimente conexe prin colaborarea permanentă cu reprezentanții autorității locale .

Anul 2017

1. ***„20 de minute cu îngerul”*** de Alexandr Vampilov Regia: Răzvan Marinescu. Data premierei : 8 iulie 2017 Sala Mare

2. ***„Aventura”*** de Teodor Mazilu, regia Dominic Dembinski Data premierei: 10 decembrie 2017 Sala Mare

Anul 2018

1. ***„Mincinosul”*** de Carlo Goldoni Regia: Vasile Nedelcu Data premierei: 10 Martie 2018, Sala Mare

2. ***„Grădinile Groazei”***, de Daniel CALL Regia: Dan Vasile Data premierei: 09.09.2018, Sala Studio

3. ***.„Moartea accidentală a unui anarchist”***, de Dario Fo Regia: Claudiu Goga Data premierei: 20 decembrie 2018, Sala Mare

Anul 2019

1. ***„Ea şi numai ea”***, de Andrei Ivanov Regia: Radu Ghilaș Data premierei: 20 februarie 2019, Sala Studio

2. ***„Sinucigașul”*** , de Nikolaj Erdman, regia Andrei Mihalache Data premierei: 20 sept. 2019, Sala Mare

3. „***Dosarul Brâncoveanu”***de Adrian Iclenzan și Laurențiu Blaga spectacol one man show de Mihai Lungeanu Data premierei 16 octombrie 2019, Sala Studio

4. ***„Dănilă Prepeleac”*** adaptare după Ion Creangă, regia Gabriel Costea Data premierei 17 oct 2019, spectacol de copii Sala Mare

5. ***„Portugalia”*** de Zoltan Egressy, regia Sorin Militaru, Data premierei 17 noiembrie 2019, Sala Mare

Anul 2020

„Electronic City” de Falk Richte***r*** Regia: Dragoș-Alexandru Mușoiu, Data premierei 31 octombrie 2020, Sala Mare

Anul 2021

1. „Cu sufletul nu-i de glumit” de Dimitre Dinev, regia Sorin Militaru - premiera în data de 31.01.2021 - Sala Mare

2. „Iluzii” de I. Vîrîpaev , regia Claudiu Goga - premiera în data de 11.02.2021 - Sala Mare

3. „O noapte furtunoasă” de I.L/Caragiale, regia Puiu Șerban - premiera în data de 30.05.2021 - Sala Mare

4. „La iesirea din teatru...” de N.V.Gogol, regia Andrei Raicu - premiera în data de 21.08.2021 - Sala Mare

5. „Doi pe o bancă” de Alexandr Ghelman, regia Boris Melinti - premiera în data de 10.09.2021 - Sala Studio

6. „Singuri împreună” de J.P. Shanley, regia Geo Balint - premiera în data de 28.10.2021 - Sala Mare.

Anul 2022

1. *„Bolnavul închipuit”* de J. B. P. Moliere, regia Puiu Șerban - premiera în data de 19.03.2022 - Sala Mare.

2. „Disputa” de Piere de Marivaux, regia Diana Păcurar, scenografia T. Niculae, coregrafia S. Colceru, sound design A. Raicu, premiera 14,15 mai 2022.

În condiții actuale, putem concluziona și încadra mandatul raportat, ca fiind unul al realizărilor importante în sfera artistică, a lărgirii trupei, al dotărilor tehnico-scenice, 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 de instabilitate și restricții în sfera socio-culturală, a conservării patrimoniului instituției, a valorificării în modul cel mai profitabil cu putință a fondurilor alocate de către autoritate și desigur, a menținerii teatrului în permanenta atenție a publicului.

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

1. **Măsuri de organizare internă.**

Teatrul „Sică Alexandrescu" este o instituţie publică de cultură, cu personalitate juridică, finanţată din venituri proprii şi subvenţii acordate de la bugetul local, aflată în subordinea Consiliului Local Braşov, este organizat şi funcţionează potrivit Ordonanţei Guvernului nr. 21/2007, privind instituţiile şi companiile de spectacole sau concerte, precum şi desfăşurarea activităţii de impresariat artistic, aprobată prin Legea nr. 353/2007, cu modificările şi completările ulterioare şi potrivit Regulamentului de organizare şi funcţionare. Conform articolului 3, punctul b) al Ordonanței Guvernului nr. 21/2007, instituţiile de spectacole sau concerte sunt persoane juridice de drept public care realizează şi prezintă producţii artistice. conform articolului 5, din aceeași ordonanță și potrivit HCL nr.118/2007, Teatrul „Sică Alexandrescu" Brașov, este o instituţie de spectacole de repertoriu și desfăşoară următoarele activităţi principale: realizează şi prezintă producţii artistice; susţine spectacole de teatru în ţară şi străinătate;promovează piesele şi textele de teatru reprezentative pentru dramaturgia românească şi universală, clasică şi contemporană,etc.

Documentele normative care stau la baza reglementărilor interne ale TSA împreună cu Organigrama și Statul de funcții sunt: Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) și Regulamentul de Ordine Interioară (ROI)[11].Acestea stabilesc dispoziții generale privind încadrarea personalului, drepturile și obligațiile salariaților, reguli privind disciplina, protecția, igiena, securitatea muncii, organizarea dar și răspunderea disciplinară. În afara acestora mai există: Fișa postului cu specificul atribuțiilor sale, deciziile managerului, notele interne de serviciu, programul de repetiții și spectacole care sunt afișate la avizierul și secretariatul instituției, prin care se trasează sarcinile de serviciu ale angajaților.

Pe întreaga perioadă a mandatului am urmărit, susținerea și asigurarea unui management general de calitate, cu respectarea și încadrarea în prevederile legislative existente dar și ale noilor prevederi. O atenție specială am acordat-o SCIM, prin urmărirea standardelor prevăzute de OSGG nr.600/2018, a managementului administrativ, axat preponderent pe eficiență și finalizarea cu succes a activității în condiții de respectare strictă a legislației și a procedurilor operaționale.

[11] Hotărârea Consiliului Local al Primăriei Brașov nr 13/2017

În decursul mandatului au fost emise un număr de aproape 1000 de decizii privitor la întreaga sferă de activitate a instituției (contracte muncă, salarizare, sancționare, SCIM, ISU, SSM, etc.) În acest sens s-au emis norme și decizii privind funcționarea instituției din punct de vedere al normelor de sănătate și securitate în muncă, pe linie de situații de urgență, s-a efectuat instruirea periodică a personalului s-au realizat reparații curente, verificări și autorizări în domeniul ISCIR cu privire la Lifturi, instalațiile de scenă, autorizarea personalului cu drept de manevrare, etc. Astfel în perioada menționată în raport am luat măsuri de organizare internă încadrate în decizii, dispoziții interne, hotărâri sau efectuare proceduri, privitor la următoarele sfere de activitate:

- Dispunerea normelor de siguranță în sănătate și securitate în muncă conform situației pandemice și restricțiilor în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- Dispunerea normelor de siguranță aplicabile pe linie de situații de urgență și instruire pregătire a personalului;
- Dispunerea normelor de instruirea periodică a personalului, a controalelor medicale și a medicinei muncii;
- Derularea procedurilor legale privind examenele de promovare ale personalului contractual
- Derularea procedurilor legale de angajare a personalului artistic pe perioadă determinată în conformitate cu O.G. nr. 21/2007;
- S-au efectuat inventarierile patrimoniului instituției, încheiate la sfârșitul fiecărui an;
- S-a realizat reîncadrarea personalului contractual și s-au dispus creșterile salariale aferente, în temeiul Legii nr.153/2017, conform Deciziei nr.730/Ap/2021 a Curții de Apel Brașov;
- S-au emis decizii de delegare de atribuții a managerului pe perioadele de efectuare a Concediului de Odihnă sau în timpul deplasărilor în cadrul delegațiilor în interes de serviciu;
- SCIM - revizuirea actelor în conformitate cu noile reglementări, respectiv OSGG nr.600/ 2018 cu întrunirea Comisiei de monitorizare;
- S-a dispus și finalizat evaluarea profesională anuală pentru personalul contractual.

În analiza reglementărilor și dispozițiilor interne, am avut în vedere transparența și coerența decizională, utilizarea standardelor de calitate, controlul intern managerial și optimizarea utilizării personalului calificat la nivelul resurselor umane pentru o eficiență cât mai crescută a activității de bază.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Prioritatea maximă a acestui mandat a fost adaptarea (R.O.I.) și a (R.O.F.) la legislația în vigoare: H.G. nr. 90/2010, O.U.G. 189/2008, modificată și completată cu Legea nr. 269/2009, O.G. 2l/2007, aprobată și modificată cu Legea nr. 353/2007. Acestea au fost puse în concordanță cu noua Organigramă și noul Stat de funcții al teatrului, prin descrierea atribuțiilor pe fiecare compartiment printr-o actualizare și modificare aprobată prin HCL nr.310/12.06.2019. Astfel, privitor la R.O.I., acesta a fost modificat/completat cu descrierea mai detaliată a atribuțiilor compartimentelor și a adaptării acestuia în conformitate cu legislația în vigoare, astfel:

- Decizia 156/18.12.2018 - introducerea modelelor privind fișele de evaluare a performanțelor salariaților și introducerea măsurilor privind nediscriminarea;
- Decizia 86/11.03.2020 - modificări privind sănătatea și securitatea în muncă în conformitate cu Legea nr. 39/2006
- Decizia 224/17.11.2020 - introducere măsurilor privind egalitatea de șanse între femei și bărbați cf. Legii 167/2020 și a măsurilor de prevenire și sancționare a tuturor formelor de discriminare cf. Legii 151/2020 și Legii 213/2020.

Cea mai recentă propunere de modificări interne, care a fost înaintată autorității,constând în modificarea Organigramei și Statului de Funcții al instituției, a fost aprobată prin HCL nr. 269/27 mai 2021. Alte modificări ale reglementărilor interne ale TSA au constat în *revizii și elaborări ale procedurilor operaționale* la nivel de instituție conform OSGG nr. 600/2018 privind modificarea și completarea OSGG nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice.

Datorită importanţei deosebite pe care o are factorul uman într-un colectiv artistic și legăturile acestuia cu personalul tehnico-administrativ, printr-o coordonare eficientă am realizat armonizarea orgoliilor personale ale artiştilor cu ale personalului de specialitate, în vederea obţinerii unui climat de lucru propice, valorificând astfel potenţialul fiecărui angajat și prin coerența reglementărilor interne. Existenţa unei comunicări ample, deschise, asupra semnificaţiei muncii pe care o prestează fiecare membru al instituției fiecare pe compartimentul său, permite înţelegerea şi destinderea atmosferei profesionale dintr-un teatru. Arta de a comunica, bazată pe respectul faţă de ceilalţi şi pe evitarea conflictelor interpersonale, nu este numai o calitate morală a managerului pe care trebuie să o pună în practică este şi eficientă pentru instituţie. În condiţiile

mediului actual în care își desfășoară activitatea instituția, a fost necesară reconsiderarea unor aspecte care influențează decisiv îndeplinirea obiectivelor propuse:

- ✓ reîntocmirea unde este cazul a fişelor postului, în funcţie de obiectivele şi activităţile pe care le are de îndeplinit fiecare salariat, ţinându-se cont de competenţa sa profesională;
- ✓ redefinirea relațiilor de colaborare și subordonare a personalului cu funcţii de conducere, dar şi a funcţiilor de execuţie (actori, mașiniști, recuziteri, luminiști, sonorizatori etc);
- ✓ îmbunătăţirea pregătirii profesionale a personalului prin participarea la cursuri;
- ✓ identificarea necesităţilor instituţiei, recrutarea, selectarea, angajarea, aprecierea, salarizarea, promovarea personalului, în conformitate cu legea 53/2003 – Codul Muncii ;
- ✓ prelucrarea-reactualizarea regulamentelor în vigoare (R.O.F. și R.O.I.) cât și realcătuirea Organigramei şi Statului de Funcţii al teatrului pentru a funcționa într-un cadru optim.

3. Sinteza activităţii organismelor colegiale de conducere.

Conform Ordonanței Guvernului nr. 21/2007, articolul 19, precizează: „(2) Prin decizie a directorului general sau, după caz, a directorului se înfiinţează un consiliu artistic, organism cu rol consultativ, format din personalităţi culturale din instituţie şi din afară acesteia”.

- ➢ ***Activitatea Consiliului Artistic*** (cu rol consultativ) constă în formularea de propuneri repertoriale ale stagiunii teatrale, dezbaterea programelor și proiectelor culturale și analizează oportunități de dezvoltare artistică a instituției. Acest organism colegial de conducere, în perioada analizată s-a întrunit în mod formal constatat prin Proces Verbal de ședință de 2 ori, iar în mod informal în fapt întâlnirile fiind mult mai dese, care au vizat consultări privitor la:

- ✓ Discutarea structurii repertoriului și a programelor/ proiectelor anului 2021;
- ✓ Discutarea fiecărui proiect nou în parte, la alegerea titlurilor și a artiștilor colaboratori pentru realizarea premierelor în anul raportat;
- ✓ Discutarea structurii micro-stagiunii estivală, programul de vacanță de stagională;
- ✓ Discutarea oricăror alte aspecte legate de activitatea artistică a intituției în conformitate cu strategia artistică a proiectului de management.

Proceselor verbale ale consiliului artistic:

nr. crt	data pr. verbal	proiectul artistic	autorul piesei	sala	regizorul
1	10.01.2017	Poveste de iarnă	W. Shakespeare	sala mare	Alina Hiristea
2	11.04.2017	Prins în plasă	Ray Cooney	sala mare	Cristian ioan
3	30.05.2017	Efectul razelor gamma...	Paul Zinder	sala studio	R. Marinescu
4	06.06.2017	20 de minute cu îngerul	Al. Vampilov	sala studio	R.Marinescu
5	13.09.2017	Aventura	teodor mazilu	sala mare	D. Dembinski
6	20.12.2017	Mincinosul	carlo goldoni	sala mare	Vasile Nedelcu
7	07.06.2018	Grădinile Groazei	Daniel Call	sala studio	Dan Vasile
8	29.10.2018	Moartea accidentală	Dario fo	sala mare	Claudiu Goga
9	10.12.2018	analizarea plan minimal	-	-	-
10	04.01.2019	Ea și numai ea	Andrei ivanov	sala studio	Radu Ghilaș
11	17.04.2019	Dulcea ipocrizie	tudor popescu	sala mare	Felicia Dalu
12	18.05.2019	Oscar și tanti roz	Eric Schmitt	sala mare	Ion Sapdaru
13	20.06.2019	propuneri:basm clasic	-	-	
14	25.06.2019	sinucigașul	nikolai erdman	sala mare	A. Mihalache
15	02.09.2019	Portugalia dosarul Brâncoveanu	zoltan egressy laurențiu blaga	sala mare Sala studio	Sorin Militaru M. Lungeanu
16	15.10.2019	probleme interne	-	-	-
17	01.04.2021	O noapte furtunoasă	I.L.Caragiale	sala mare	Șerban Puiu
18	03.06.2021	La ieșirea din teatru ..	N. V. gogol	sala mare	Andrei Raicu
19	09.08.2021	Doi pe o bancă	Al. Ghelman	sala studio	Boris Melinti
20	20.09.2021	Singuri împreună	j. p. shanley	sala mare	Geo Balint
21	21.12.2021	Bolnavul închipuit	Molière	sala mare	Șerban Puiu
22	25.03.2022	Disputa	Marivaux	sala mare	Diana Păcurar

- ***Activitatea Consiliului Administrativ*** (cu rol deliberativ) constă în următoarele:

- ✓ analizează execuția bugetului de venituri și cheltuieli în raport cu prioritățile de moment și cele de perspectivă asumate de manager;
- ✓ dezbaterea problemelor organizatorice din activitatea funcțională curentă;
- ✓ dezbaterea problemelor privitoare la conducerea departamentelor instituției;
- ✓ aprobă sporurile acordate în cursul anului, potrivit legii, personalului Teatrului;
- ✓ supune spre avizare proiectul statului de funcţii al TSA pe care îl transmite spre aprobare Consiliului Local Braşov;

- ✓ îndeplineşte obligaţiile asumate prin contractul de management, precum şi obiectivele şi criteriile de performanţă stabilite pentru TSA, etc.

De la preluarea mandatului în 2017, Consiliul Administrativ s-a întrunit de 7 ori în 2017, de 10 ori în 2018, de 11 ori în 2019, de 6 ori în 2020, de 3 ori în 2021. Cons. Admin., al cărui preşedinte este managerul, analizează periodic gradul de adaptabilitate al structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul ei, pentru a asigura o permanentă eficienţă a controlului intern. Astfel Cons. Admin. se întruneşte de câte ori este nevoie, la propunerea managerului, iar dezbaterile ce au loc între membrii săi, se concretizează în hotărâri trecute într-un proces verbal de şedinţă, conţinând concluzii care se adoptă cu respectarea legislaţiei în vigoare. Şedinţele au avut loc cel puţin o dată pe trimestru. Fiecare şedinţă a Cons. Admin. este anunţată cu minim 48 de ore înainte, la care participă obligatoriu un reprezentant al Primăriei/Consiliului Local Braşov, iar hotărârile sale se aprobă cu majoritate de voturi.

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

Activitatea de coordonare a resurselor umane e realizată în condiţii optime de comunicare într-un climat socio-profesional adecvat eficientizării muncii membrilor colectivului. Situaţia personalului angajat este concretizată printr-un număr total de 94 de posturi aprobate, prin H.C.L. nr. 269/27.05.2021. În decursul perioadei de referinţă, au fost înregistrate fluctuaţii minime cu precădere a personalului artistic, cu o gestionare corespunzătoare a situaţiei, pentru a preveni şi împiedica sincopele în activitatea curentă şi de perspectivă, unde s-a recurs la angajarea directă pentru CIM cu perioadă determinată, conform prevederilor legale, cuprinse în OG nr.21/2007. Structura personalului angajat al Teatrului „Sică Alexandrescu" este următoarea:

Posturi aprobate la 31 decembrie 2021	aprobate	ocupate
Total	94	81
Funcţii de conducere	5	4
Funcţii de execuţie	89	77
Personal artistic	32	30
Personal tehnic de scenă	24	22
Personal tehnic de producţie	10	7
Personal administrativ	28	22

Pentru asigurarea unui flux de activităţi într-o continuitate care să afecteze într-o limită cât mai redusă întreaga activitate a instituţiei, s-au avut în vedere cele mai optime soluţii în ceea ce priveşte gestionarea resurselor umane. Am fost confruntaţi cu situaţii sensibile cu activitatea

pe care o desfăşurăm, privitor la lipsurile de personal artistic care au fost remediate, astfel că, chiar dacă în acest moment trupa este incompletă, nefiind acoperite toate genurile în acest moment, spectacolele tind să capete un caracter de continuitate în repertoriu. Situațiile de felul celor menționate generează incertitudini, mai ales la nivelul strategiei repertoriale. Pe de altă parte am avut repetate și nereușite încercări de a recruta personal în vederea angajării, și care din lipsa de specialiști pe domeniul cultural, afectează structura și așa limitată de personal.

În momentul de față, din totalul posturilor aprobate pentru TSA , avem un număr de 81 de posturi ocupate, iar 2 posturi sunt suspendate - personal artistic actor/actriță -(manageri în funcție). Lipsa acută de forță de muncă calificată pe domeniul artelor spectacolului în piața muncii, obligă practic angajatorul la compromisuri pentru a evita plecarea personalului existent și așa insuficient .La nivelul Statului de funcții, personalul angajat a fost modificat în funcție de nevoile actuale ale teatrului, informaţiile privind managementul resurselor umane din instituţie despre promovările, perfecţionarea personalului angajat și modificările numărului de personal fiind următoarele:

Anul 2017

I. În cursul anului au fost efectuate 3 promovări la nivelul personalului după cum urmează:

- ✓ 2 posturi Economist grad I, promovat în Economist grad IA,
- ✓ 1 post Secretar dactilograf treapa I, promovat în Secretar dactilograf treapta IA,

II. Funcții noi înființate în anul 2017 - au fost înființate 8 posturi noi (4 posturi noi și 4 posturi au fost transformate) după cum urmează:

- 1 post de referent marketing grad I
- 1 post de referent organizare spectacole treapta I
- 1 post peruchier treapta I
- 1 post muncitor electrician întreținere treapta I
- 1 post contabil șef transformat în 1 post director economic
- 1 post actor transformat în 1 post șef serviciu artistic
- 1 post regizor tehnic transformat în 1 post regizor scenă cu studii superioare
- 1 post muncitor telefonist transformat în 1 post muncitor-costumier

III. Angajări în 2017 în cadrul următoarelor compartimente, după cum urmează:

- personal artistic - 1 post actriță, post vacant și bugetat
- personal tehnic de scenă - 1 post maestru lumini, post vacant și bugetat

- 1 post muncitor costumier, post nou înființat și bugetat
- 1 post peruchier, post nou înființat și bugetat

➢ personal promovare organizare spectacole

- 1 post referent marketing, post nou înființat și bugetat
- 1 post referent organizare spectacole, post nou înființat și bugetat

Anul 2018

I. Promovări: În anul 2018 nu au fost făcute promovări în grad professional

II. Funcții noi înființate în anul 2018: fost înființat 1 post de consilier juridic, prin transformarea postului de șef birou resurse umane din cadrul compartimentului juridic, resurse umane, secretariat.

III. Angajări în cursul anului 2018 în cadrul următoarelor compartimente, după cum urmează:

➢ personal artistic - 1 post de actriță, post vacant și bugetat
- 1 post actor , post vacant și bugetat

➢ personal tehnic scenă - 1 post operator lumini, post vacant și bugetat

➢ personal administrativ -1 post casier agenție bilete, vacant în urma demisiei
- 1 post casier vacant, în urma demisiei
- 1 post portar, vacant în urma pensionării

Anul 2019

I. Promovări: a fost promovat 1 operator lumini debutant în operator lumini treapta III.

II. Angajări : au fost angajați pe postură vacante și bugetate următorii:

➢ 1 post Director economic
➢ 1 post Secretar literar
➢ 1 post Consilier juridic

Anul 2020 - nu au fost făcute promovări, angajări și nici modificări în statul de personal aprobat, datorită situației create de pandemie.

Anul 2021

I. Promovările în anul 2021 - au fost efectuate 4 promovări după cum urmează:

➢ 2 posturi Actriță grad II, promovat în Actriță grad I,
➢ 1 post Actor gradul II, promovat în Actor gradul I,
➢ 1 post Actor gradul I, promovat în Actor gradul IA .

II. Angajări în 2021 - au fost angajați în cadrul personalul artistic un număr de 6 actori, 2 posturi vacante și 4 posturi bugetate după cum urmează:

- 1 post Actor vacantat în urma pensionării ocupat de Actor în gradul I,
- 1 post Actor vacantat în urma încetării C.I.M. ocupat de Actor gradul II
- 2 posturi Actor ocupat de Actor gradul II
- 2 posturi Actor/Actriță ocupate de Actor gradul II - debutant

Totodată în urma vacantării unui post de plasatoare a fost angajată 1 persoană pe aceeași categorie cu funcție și vechime similară.

În anul 2021 nu au fost făcute cursuri de perfecționare, membri ai colectivului participând doar la sesiuni de informare sau comunicări cu titlu gratuit, insuficient pentru o instituție care trebuie să-și construiască o cultură organizațională puternică. Structura actuală a teatrului, la nivelul anului 2022, conform Organigramei și Statului de funcții însumează un total de 94 de posturi (5 de conducere și 89 de execuție) care au suferit modificări prin transformarea unor posturi și majorarea numărului de personal.

Dacă managerul cultural are ca țintă fructificarea la maxim a echipei de creație, formată din actori și artiștii colaboratori care participă la realizarea producțiilor, va trebui să-și indrepte la fel de mult atenția și pe partea de „executive" – acolo unde comunicarea și promovarea sunt zone care au potențial creativ. La nivelul resurselor umane a fost analizată oportunitatea reconversiei profesionale, a competențelor unor salariați cu fișa postului fiind necesară transformarea unor posturi conform cu noile nevoi pentru îndeplinirea misiunii specifice a teatrului. Capitolul unde trupa este deficitară în momentul de față este pregătirea muzicală și coregrafică prin capacitatea sa de mișcare scenică, fiind necesară organizarea periodică a unor cursuri/ateliere de pregătire vocală, antrenamente fizice specifice spectacolelor care se realizează în domeniul muzical, work-shop-uri bazate pe mișcare.

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

În prezent, Teatrul „Sică Alexandrescu" fiinţează într-o clădire veche și neconformă standardelor de siguranță, dar modernizată totuși la nivel de tehnică de scenă, având două săli de spectacol: Sala Mare are 566 de locuri, în timp ce Sala Studio (etaj IV) aprox. 60 de locuri. Cele două săli de spectacol sunt completate la nivelul patrimoniului instituţiei cu spații diverse, edificiul din Piața Teatrului nr.1 dispunând de următoarele: spaţii pentru primire public – foaier

sala mare, garderobe; salonul oficial (foaierul sălii mari); garderobă sala studio (etaj III);ateliere de producţie;spații birouri administrative (etaj V);cabinele actorilor Sala Mare (etaj I-II);Sala Studio (etaj III-IV); spaţii tehnice pentru spectacol (lumini, sunet, regie tehnică);magazii pentru depozitare decoruri, costume, recuzită;spațiile laterale unde au funcționat restaurantele, aflate acum în curs de renovare;centrală termică proprie. Imediat după începerea mandatului în 2017, privitor la activitatea administrativă din sfera achizițiilor publice în instituție, m-am concentrat pe întregirea echipamentelor tehno-scenice care să confere siguranță și eficiență în exploatare, dar și o creștere a nivelului profesional al producțiilor prin calitatea execuției tehnice a actului artistic, aceasta s-a concretizându-se în următoarele:

ANUL 2017

- ***instalație climatizare și aer condiționat***, cu aport de aer proaspăt pentru Sala Studio în valoare de 49.807,45 lei a fost achiziționată, instalată și pusă în funcțiune,
- ***echipamente de mixare și de redare a sunetului*** în valoare de 96.152,00 lei,
- ***consolă de comandă lumini scenă*** în valoare de 41.999,86 lei,
- ***autoutilitară Dacia Doker Van Ambiance*** achiziție în vederea aprovizionării cu materiile prime și materialele necesare realizării producției artistice,
- ***licențe windows și office*** în valoare de 5.662, 81 lei.

ANUL 2018

- ***lift /ascensor de persoane*** Ascensorul existent în instituție era în funcțiune de la data recepției clădirii, fiind în stare avansata de uzură, s-a luat măsura înlocuirii acestuia cu unul nou care să aibă siguranță în exploatare și care să se încadreze într-o clasă de consum superioară din punct de vedere al economisirii energiei. în valoare de 112.000 lei,
- ***echipamente tehnice de scenă*** - cameră video, videoproiectoare, moving-head-uri, boxe, amplificatoare, dimmeri, proiectoare inteligente, în valoare total de 267.363,87 lei,
- ***refacere instalație electrică scenă*** cu echipamente în valoare de 87.427,23 lei,
- ***sistem automatizare centrala termică supraveghere nepermanentă*** în valoare de 74.970 lei, achiziție făcută deoarece suprafața încălzită de centrala aflată în funcțiune este foarte mare, pentru a evita pe cât posibil risipa energiei și facturile din ce în ce mai mari.

ANUL 2019

- ***ansamblul sonorizare*** prin procedură simplificată potrivit Art.7 alin.(2) din Legea 98/2016 privind achizițiile publice,în valoare de 157.080 lei,
- ***ansamblu lumini scenă*** prin procedură deschisă conform Art.68 din Legea 98/2016 privind achizițiile publice, în valoare de 1.070.857,20 lei.

În anul 2019 s-a continuat trendul de îmbunătățire a parametrilor audio-vizuali ai scenei și au fost bugetate un echipament ansamblu lumini scenă și un ansamblu sonorizare. În cursul anului 2019 s-au achiziționat cele două echipamente prin două proceduri prevăzute de legea

achizițiilor publice respectiv iar finalizarea achiziției a avut loc în anul 2020 deoarece datorită apariției pandemiei, furnizorul nu a putut onora întreaga comanda până la finele anului 2019.

ANUL 2020

- ***echipamente și părți componente a ansamblului de lumini*** în valoare de 558.098,10 lei.

ANUL 2021

- ***îmbunătățirea echipamentului de lumini scenă*** în valoare totală de 223,587,44 lei.

Investiția în componentele noi achiziționate ale echipamentului tehnic existent deja în instituție, conduc la obținerea unei acuități vizuale superioare în sala de spectacole, astfel încât s-a îmbunătățit foarte mult actul artistic, atât pentru spectacolele vizionate în sală, cât și pentru cele transmise on-line. De asemenea în decursul anului 2021 au fost achiziționate obiecte de inventar în valoare totală de 61,107,74 lei. În secțiunea funcționare, obiectele de inventar achiziționate au fost folosite atât pentru actul artistic în sine (echipamente scenice, décoruri, recuzită, costume scenă) cât și pentru buna funcționare a instituției (computer, imprimante, scule de mână). Din totalul obiectelor de inventar achiziționate suma de 428,00 lei o reprezintă echipamentele de lucru. Toate aceste achiziții au avut drept scop principal, crearea un mediu favorabil desfășurării în bune condiții a spectacolelor programate, atragerea și creșterea numărului spectatorilor, în vederea creșterii vizibilității, calității producțiilor și a veniturilor proprii din activitatea de bază, prevăzute în bugetul propriu al TSA.

Intrarea principală în Teatrul „Sică Alexandrescu" Brașov, care duce către Foaierul principal și către Sala Mare, au o atmosferă plăcută dată cel puțin de curățenia și aspectul de nou dat de recenta reamenajare a intrării principale a clădirii - scările și casa de bilete. Fațada principală a fost reorganizată printr-o cosmetizare la nivelul modalității de afișaj, care în momentul de față se face prin panouri luminoase după modelul celor „city-light" mai conforme cu standardele actuale de imagine. Un plus care contribuie la un aspect mai plăcut, precum și la atractivitatea instituției, alături de iluminarea arhitecturală a clădirii, o da regândirea strategiei de imagine și modalitatea de promovare a fațadei principale. Accesul în teatru are rampă pentru accesul persoanelor cu dizabilități dar nu are deocamdată un parcaj de biciclete.

Reamenajarea în conformitate a TSA a prevăzut adaptarea centralei termice şi a sistemelor de încălzire şi ventilaţie, repararea acoperişului, hidroizolaţiei şi refacerea scărilor de la intrarea principală. Lucrări executate au vizat refacerea în totalitate a instalaţiei electrice la

Sala Mare, inclusiv montarea unor noi prize și corpuri de iluminat, refacerea pardoselii, zugrăveli. În același timp a fost reamenajată Sala Studio care acum se numește *Stela Popescu*, împreună cu sala de protocol de la etajul III, denumită „Garderoba-Studio”.

Primordial pentru desfășurarea activității specifice a teatrului au fost achiziționate lumini de scenă noi, pachetul de reflectoare care poate sluji la un potențial maxim producțiile artistice. Un pachet de lumini modern și performant va utiliza mai profitabil artistic spațiul de joc, va scuti din timpii de lucru și va fi mai eficient economic în timp, deoarece aparatura modernă folosește resurse mult mai mici de consum. Tot în sprijinul acestei propuneri, cabinele de comandă a luminilor și sunetului vor trebui modernizate deoarece sunt din anii înființării teatrului, adică foarte vechi și mult în urma standardelor de calitate și performanță în care se lucrează astăzi într-un teatru profesionist.

Reabilitarea spațiilor din lateralele Teatrului, unde au fost cele două restaurante și clubul de la etaj vor fi cu siguranță un beneficiu pentru instituție, unul dintre ele – unde a fost restaurantul Thalia fiind acum gata. Celalalt spațiu ce se află deocamdată în stadiul de conservare, ar putea reprimi după reparație o destinație artistică pentru a reda clădirii atmosfera de instituție culturală. Singurul lucru care ar mai putea fi făcut pentru îmbunătățirea spațiilor existente, ar fi o mai bună valorificare a lor, identificarea de noi spații de joc și pe viitor, amenajarea unei Săli Studio adevărate, construită prin investiții sau din venituri proprii.

În vederea optimizării și a funcționalității spațiilor teatrului, vor fi elaborate studii de fezabilitate, de tehno-proiectare, precum și eventualitatea necesității achizițiilor de echipamente IT, dotări tehnice etc. În același scop se va analiza și oportunitatea schimbării accesului în Sala Studio prin intrarea din laterală dinspre parc, care ar putea da un plus de eleganță și respect față de publicul spectator.Totodată, pentru a crea un flux natural al personalului tehnico-administrativ la nivelul birourilor se impune analizarea reconfigurării spațiilor birourilor în funcție de munca specifică pe care o prestează fiecare angajat și de nevoile și dotările tehnice pe care le necesită fiecare compartiment. Această reorganizare a spațiilor va trebui să țină cont de noile posturi și de specificul muncii fiecărui department, în conformitate cu cerințele pe funcții ale instituției.

Prin decizia nr. 111 din 17.11.2021, s-a dispus de către conducere cea mai recentă inventarierea anuală a întregului patrimoniu al instituției, activitate finalizată conform prevederilor legale la finele anului trecut.

Am lăsat la final una din cele mai stringente probleme cu care se confruntă instituția de foarte mulți ani, ***privitor la obținerea autorizației de funcționare a clădirii și rezolvarea neregulilor privind apărarea împotriva incendiilor și a siguranței utilizării/funcționării clădirii.*** Această situație este cunoscută de către autoritate și sperăm că remedierea măcar a unor aspecte care conduc la rezolvarea acestei probleme, să fie luate în considerație de către finanțator, în calitatea sa de ordonator principal de credite a instituției. Încă de la începutul mandatului meu început în iunie 2017, urmare a primului control I.S.U. la care am participat în calitate de manager al TSA am făcut sesizări către proprietar, Primăria Municipiului Brașov, *aducând la cunoștință faptul că nu suntem în conformitate cu prevederile legale și urmare a neregulilor constatate se poate oricând dispune oprirea activității teatrului de către Inspectoratul pentru Situații de Urgență Țara Bârsei al Județului Brașov*. Prima sesizare a TSA către Primărie, după acest prim control de la sfârșitul lunii august 2017, a fost făcută odată cu studierea în ansamblu a problemei prin adresa nr. 75984/26.09 2017, nr. CIC Primăria Brașov.

Astfel, faptul că instituția nu avea încă de atunci autorizație de securitate la incendiu, nu avea efectuată expertiza tehnică obligatorie pentru reducerea riscului seismic, nu era funcțională instalația de stingere cu apă cu sprinklere și drencere, nu exista rezervă de apă și stație de pompare, instalația de detecție/semnalizare nu acoperă toate spațiile, nu era asigurată a doua sursă de alimentare cu energie și o parte din ușile de evacuare nu sunt conforme și/sau blocate, sunt probleme vechi cu care se confruntă instituția. Dorind aducerea în conformitate a situației sus-menționate am prevăzut în buget sumele necesare în acel moment pentru inițierea acestor lucrări, sume care nu au fost aprobate atunci. *Demersurile mele repetate pentru rezolvarea situației descrise, s-au finalizat prin trimiterea către TSA a adresei cu nr. 25656/23.03.2018 din partea Primăriei Municipiului Brașov, prin care mi se comunică faptul că, vor fi luate de către proprietar măsurile necesare remedierii deficiențelor.* În prezent avem cuprinsă în buget printr-o rectificare recentă, aprilie 2022, o sumă de bani cu această destinație.

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

A. Controale ITM

- Proces Verbal de control nr. 8549/12.04.2018 - Obiectivul controlului: verificarea modului în care angajatorul respectă legislația în vigoare în domeniul relațiilor de muncă, în principal urmărindu-se verificarea respectării dispozițiilor legale cuprinse în Legea nr.53/2003 – Codul Muncii (republicată) :

- Încheierea și înmânarea contractelor individuale de muncă în formă scrisă,
- Timpul de muncă și timpul de odihnă,
- Plata drepturilor salariale,
- Transmiterea registrului general de evidența salariaților,
- Transparența veniturilor salariale.

La acest control nu au fost lăsate măsuri, echipa de control a verificat prin sondaj contracte individuale de muncă și a constatat îndeplinirea obligațiilor legale stabilite de art. 16 din Codul Muncii, privind încheierea contractelor, s-a constatat respectarea prevederilor legale privind timpul de lucru, privind plata drepturilor salariale, privind transmiterea registrului general de evidență al salariaților. De asemenea, la momentul controlului, instituția avea publicată la sediul și pe pagina proprie de internet lista veniturilor salariale.

- Proces Verbal de control nr. 4926/06.03.2019 - Obiectivul controlului: conformitatea art. 16 alin. 1 din Codul Muncii , plata drepturilor salariale, transmiterea registrului general de evidența salariaților. Instituția nu a făcut dovada înmânării unui exemplar din contractul individual de muncă, către angajat astfel instituția a fost sancționată cu „avertisment verbal".
- Proces Verbal de control nr.21662/17.09.2020 - Obiectivul controlului: verificarea modului în care angajatorul respectă legislația în vigoare privind
  - Încheierea contractelor individuale de muncă,
  - Plata drepturilor salariale,
  - Întocmirea Regulamentului de ordine internă,
  - Legea nr.202/2002, republicată, privind egalitatea de șanse între femei și bărbați

În urma verificării unor contracte individuale de muncă echipa de control a constatat că angajatorul a respectat prevederile art.16 din Codul Muncii, ca persoanele la care le-au fost verificate contractele individuale de muncă se regăsesc și în statele de plată și în documentele de evidență a timpului de muncă prestat. Tot din verificările prin sondaj a documentelor existente la dosarul personal al fiecărui salariat nu au fost identificate prevederi, acțiuni, criterii sau practici care să aibă efect dezavantajarea unei persoane față de o altă persoană, angajatorul răspunzând , de cele mai multe ori afirmativ, cererilor angajaților. Echipa de control a lăsat ca măsuri obligatorii următoarele, pe care TSA le-a dus la îndeplinire:

- Să facă dovada că a introdus în Regulamentul intern dispoziții explicite pentru interzicerea discriminărilor bazate pe criterii de sex
- Să prevadă în Regulamentul intern sancțiuni disciplinare, în condițiile prevăzute de lege, pentru angajații care încalcă demnitatea personală a altor angajați prin crearea de medii degradante, de intimidare, așa cum sunt definite la art.4 și art.11 din Legea nr.202/2002
- Să asigure informarea tuturor angajaților în legătură cu prevederile Regulamentului intern

B. Misiuni audit

- ***Controlul efectuat de Curtea de Conturi*** - În perioada 11.02.2019-19.04.2019 s-a desfășurat misiunea *"Auditul financiar asupra situațiilor financiare întocmite la data de 31.12.2018"*

de către Curtea de Conturi Brașov. Aceasta a lăsat o serie de măsuri privind întocmirea și/sau revizuirea unor proceduri cu privire la:

- ✓ gestionarea biletelor de intrare la spectacole și vânzarea acestora,
- ✓ procedura cu privire la organizarea și desfășurarea concursului/examenului de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant,
- ✓ încheierea contractelor de colaborare privind drepturile de autor și drepturile conexe,
- ✓ revizuire cu privire la evidența prezentei la muncă a salariaților și a concediilor medicale,
- ✓ completarea și transmiterea datelor în REVISAL,
- ✓ gestionarea activelor corporale fixe,
- ✓ gestionarea bonurilor valorice pentru carburanți,
- ✓ înregistrarea în contabilitate și evidenta salariilor,
- ✓ modul de acordare a gratuităților /facilităților de intrare la activități specific instituției și de tinere a evidenței tehnico – operative a acestora,
- ✓ managementul riscului.

Toate aceste măsuri au fost duse la îndeplinire, în termen fiind depuse în copie procedurile specifice, la Primăria Municipiului Brașov, conform adresei CIC nr.54076/11.06.2019.

- ➢ ***Controlul efectuat de către Biroul Audit Public Intern*** din cadrul Primăriei Brașov, ca urmare a declanșării misiunii de audit public intern pentru TSA, a avut ca obiective următoarele ținte: Conflicte de interese, Incompatibilități, Interdicții după încheierea angajării în instituțiile publice - *pantouflage.* Au fost depuse toate documentele solicitate, iar în urma verificărilor conform raportului „*Evaluarea sistemului de prevenire a corupției, 2021*" întocmit de către Biroul Audit Public Intern nr. 2768/07.09.2021 din cadrul Primăriei Municipiului Brașov, nu au fost constatate nereguli, conflicte de interese sau incompatibilități pentru care să fie lăsate lăsate măsuri de îndreptare.

C. *Control Agenția Național pentru Plăți și Inspecție Socială*

În urma controlului din data de 14.10.2019 a fost constatat faptul că Sala Mare nu este în totalitate conformă cu standardele pentru persoanele cu dizabilități. Astfel în urma acestei misiuni, au fot duse la îndeplinire toate recomandările lăsate în acest sens, modificările efectuate prin crearea unui culoar de trecere pe mijlocul sălii prin eliminarea unui număr de locuri a fost transmisă prin adresa nr. 1124/14.04.2021.

D. Controale I.S.U.

- ➢ ***Controlul efectuat de către ISU „Țara Bârsei" Brașov în data de 20.03.2019*** s-au constatat câteva nereguli și anume:
  - Instalația de stingere cu apa (sprinklere și drencere) nu este menținută în stare de funcționare prin lipsă presiune apă,

- Ușile care debușează în casele de scări laterale sunt închise /neutilizabile,
- Nu este asigurată a doua sursă de alimentare cu energie electrică.

➢ ***Controlul efectuat de către I.S.U. "Țara Bârsei" Brașov în data de 08.11.2021*** au fost lăsate o serie de măsuri pe care le-am dus parțial la îndeplinire în situația în care remedierea acestora au ținut exclusiv de TSA, fără a fi necesare investiții financiare suplimentare. Urmare a controlului efectuat au fost constatate neregulile descrise în procesul verbal de control nr. 00077423/08.11.2021, iar în termenul legal de 30 de zile au fost aduse la cunoștința ISU prin Adresa nr.3833/03.12.2021 următoarele:

✓ A fost înștiințată Primăria Municipiului Brașov cu rugămintea de a ne sprijini în rezolvarea problemelor de ordin tehnic care țin de siguranța clădirii Teatrului "Sică Alexandrescu" constatate, prin adresa cu nr. 125741/23.11.2021

✓ Au fost solicitate oferte de preț pentru întocmirea scenariului de securitate la incendiu, pentru a fi adăugată în subvenția din bugetul anului 2022;

✓ A fost achitată amenda primită de TSA în termenul legal;

✓ Au fost remediate unele improvizații la instalația electrică și au fost identificate și izolate prizele fără centură de împământare remediate în scurt timp;

✓ Piesele de mobilier existente în zonele de evacuare a utilizatorilor clădirii au fost depozitate în alte zone, eliberându-se astfel căile de evacuare respective.

Depozitarea unor materiale de mobilier/decoruri în mod neconform în spațiile teatrului a fost făcută pentru a elibera alte spații la cererea proprietarului, spațiul pentru DSP și fostul Thalia ocupat de către Uniunea Scriitorilor și Galeria de artă Asociația Artesentia. În urma controlului am dispus deblocarea căilor de acces, de evacuare și de intervenție de materialele care reduceau lățimea liberă de circulație (articole de decor, panouri de publicitate spectacole). Menționez însă că acestea au fost depozitate pe spațiile de acces din cauza reducerii considerabile a spațiului de depozitare prin impunerea eliberării a unor suprafețe în interiorul instituției, care în momentul de față sunt ocupate de alte entități.

<u>În vederea obținerii Avizului de securitate la incendiu, conform L.307/2006 republicată, OMAI 163/2007 art. 71, art 75, art. 79, art. 107-110 și OMAI 166/2010 precum și Normele PSI – pentru Cultură aprobate prin Ordinul Ministrului Culturii nr. 4138/1999 și avizate de IGSU cu nr. 13/1999</u>, una din condițiile esențiale este și aceea de a fi asigurate căile de evacuare libere pentru spectatori. Din acest motiv ar trebui clarificat aspectul cu privire la institutia care va decide destinația spațiilor din cadrul instituției Teatrului "Sică Alexandrescu". Menționez faptul că în urma controalelor efectuate la TSA de către ISU, s-a constatat faptul că una din nereguli o reprezintă "ușile de evacuare care debușează în casele de scări sunt închise și neutilizabile" iar la

data de 30.05.2019 a fost emis HCL nr. 364 de către Consiliul Local, prin care a fost dat în folosință gratuită către Uniunea Scriitorilor din România-filiala Brașov un spațiu din cadrul teatrului, mai precis spațiul din lateral dreapta, care constituie pentru instituție una din căile de evacuare, care conform art 110 din OMAI 163/2007 este interzisa blocarea acesteia.

În ceea ce privește constatările cu neregulile grave pentru care instituția a fost amendată sunt aceleași iar in decursul anilor nu au avut o finalitate concretă. Prin HCL nr. 158/30 martie 2016 imobilul din Piața Teatrului nr.1 clădirea TSA, a fost dată în administrarea instituției, prin HCL nr. 584/27 0ctombrie 2017 se însușește de către Consiliul Local al Municipiului Brașov, Documentația cadastrală de primă înscriere întocmită de S.C. DANINA STAR SRL, pentru imobilul Str. Piața Teatrului nr.1, prin HCL nr. 389/28 iunie 2018 se atestă apartenența la domeniul public a imobilului. În acea perioadă Primăria Municipiului Brașov în calitate de proprietar al clădirii a obținut scenariul de securitate la incendiu prin firma DANINA STAR SRL însă din motive necunoscute de către noi, au fost tergiversate demersurile necesare emiterii avizului de securitate la incendiu. În iunie 2021 s-a emis de către Arhitectul Șef, Certificatul de Urbanism al clădirii. Prin această dare în administrare formală, nu avem un contract de administrare cu drepturile și obligațiile părților și nici predarea-primirea clădirii nu a fost consemnată în fapt, într-un Proces Verbal de predare-primire semnat de părți. Conform Legii nr. 10/1995, proprietarul este obligat să pună la dispoziția administratorului, o copie conform cu originalul a ***cărții tehnice a clădirii*** pentru îndeplinirea obligațiilor prevăzute expres de această lege. Deci, predarea și primirea în baza unui proces verbal nu se pot realiza fără existența unei cărți tehnice a clădirii. Conform adresei 73654/2020/VIC, înregistrată sub nr. 1720/20.08.2020, comunicată de către Primăria Municipiului Brașov, instituția a fost înștiințată că aceasta, în calitate de proprietar, ***nu deține cartea tehnică a imobilului*** situat în str. Piața Teatrului nr. 1.

Demersurile efectuate în vederea obținerii scenariului de securitate la incendiu au stagnat și din cauza faptului că nu deținem cartea tehnică, respectiv a niciunui act al construcției de la proiect la recepție, a niciunui aviz și nici a autorizației de construcție. Pe durata exploatării, de la data recepției clădirii și până la momentul emiterii HCL, clădirea a fost administrată de către S.C. RIAL S.A. iar asupra clădirii au avut loc intervenții, reparații, modificări precum și renovări, toate acestea fiind ordonate, achitate și recepționate de către proprietarul clădirii, fără a ni se pune la dispoziție o fișă de date cu modificările care au avut sau nu loc, proiecte dacă au fost întocmite după caz, asupra structurii, arhitecturii sau a instalațiilor față de proiectul inițial. Pentru a încerca

deblocarea situației și a face pași în sensul obținerii documentației tehnice, am solicitat de la RIAL Brașov prin adresa numărul 3176/14.10.2021 în calitatea sa de executant a modificărilor, reparațiilor efectuate asupra clădirii pe perioada exploatării cartea tehnică a imobilului. Însă prin adresa numărul 6120/22.10.2021, SC RIAL S.A. Brașov ne aduce la cunoștință faptul că nu mai deține cartea tehnică a imobilului.

Potrivit Legii 10/1995, recepţia construcţiilor constituie certificarea realizării acestora pe baza examinării lor nemijlocite, în conformitate cu documentaţia de execuţie şi cu documentele cuprinse în cartea tehnică a construcţiei. Aceasta cuprinde documentaţia privind proiectarea, execuţia, recepţia şi documentaţia privind urmărirea comportării în exploatare şi intervenţii asupra construcţiei, se întocmeşte prin grija investitorului şi se predă proprietarului construcţiei. Proprietarii construcţiilor au obligaţia să păstreze şi să completeze la zi documentaţia tehnică privind urmărirea comportării în exploatare şi intervenţii asupra acestora. Pentru asigurarea cerinței de calitate ”rezistență mecanică și stabilitate” și a celei de ”siguranță și accesibilitate în exploatare” prevăzută la art. 5 din Legea nr. 10/1995 trebuie prevăzută asigurarea expertizării tehnice a clădirii conform OG nr. 20/1994 (art. 2) de către proprietar. Pentru asigurarea cerințelor de calitate în construcții se vor avea în vedere și HG nr. 1091/2006, HG nr. 2139/2004. Pentru securitate la incendiu, trebuie prevăzută asigurarea întocmirii documentației tehnice în vederea obținerii avizului de securitate la incendiu. Dacă administratorului îi revine obligația să asigure întocmirea documentației și obținerea avizului, proprietarul este obligat să asigure fondurile necesare conform art. 7 alin. 1 din Legea nr. 10/1995. Pentru asigurarea acestei cerințe se vor avea în vedere și prevederile Legii nr. 307/2006, ale HG nr. 571/2016 și OMAI nr. 129/2016. Având în vedere faptul că în ultimi ani legislația s-a schimbat toate documentele trebuie reconstituite în forma cerută de legislația actuală. Din păcate instituția noastră nu beneficiază de personal tehnic calificat, care să poată efectua această lucrare, fapt ce poate fi observat cu ușurință din organigrama instituției. Voi depune insă toate eforturile în a obține cu celeritate, în măsura bugetului aprobat, a autorizației de securitate la incendiu în vederea intrării în legalitate și a evita o altă eventuală amendă pentru nerespectarea prevederilor legale. În anul 2021 am încheiat contractul numărul 97/05.11.2021 cu societatea ARENACAD SRL, având ca obiect prestarea serviciilor privind scanare laser 3D și realizarea Releveului de arhitectură în vederea întocmirii proiectului pentru execuția lucrărilor pentru conformarea construcției la cerința de securitate la incendiu și pentru refacerea cărții tehnice a clădirii.

D. Evoluţia situaţiei economico-financiare a instituţiei:

1. Analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanţul contabil al perioadei raportate.

Analizând datele din proiecția financiară a proiectului de management şi comparate cu bilanţul contabil la finele perioadei supuse analizei, se evidenţiază faptul că bugetul total de venituri și cheltuieli a suferit o modificare majoră.

Previzionarea evoluţiei economico-financiare a instituţiei în anul 2017 nu a putut lua în calcul situațiile excepționale prin care putea trece instituția, cu 2 ani de plină pandemie, nici evoluția creșterii prețurilor la materiale și utilități sau instabilitatea socio-politică și economică sau modificările legislative actuale. Estimările mele de atunci au fost făcute în condiții de lucru normale pentru o instituție publică într-un cadru stabil al inflației, al monedei naționale și a condițiilor socio-economice de la vremea respectivă.

Analiza comparativă a veniturilor 2018

Nr.crt.	Anul 2018 Categorii (mii lei)	Estimat proiect management	Buget aprobat	Buget realizat
1	**TOTAL VENITURI, din care:**	**4.782,93**	**5.693,00**	**5.356,78**
2	1.a. venituri proprii, din care:	450,00	483,00	645,43
3	1.a.1. venituri din activitatea de bază	400,00	483,00	645.43
4	1.a.2. surse atrase	20,00	0	16,30
5	1.b. subvenţii/alocaţii SF+SD	4332,93	5.210,00	4.695,05
6	1.c. alte venituri	30,00	0	0

Analiza comparativă a cheltuielilor 2018

Nr.crt.	Anul 2018 Categorii (mii lei)	Estimat proiect management	Buget aprobat	Buget realizat
1	**TOTAL CHELTUIELI, din care:**	**4.782,93**	**5.910,62**	**5.477,79**
2	2.a. Cheltuieli de personal,din care:	3229,00	3.520,00	3.255,80
3	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	2610,00	3.396,00	3.141,99
4	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	619,00	124,00	113,81
5	2.b. Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	1554,00	1.800,62	1.650,47
6	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	870,00	800,00	777,58
7	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	300,00	139,00	129,10
8	2.b.3. Cheltuieli pentru reparaţii curente	0	259,00	258,85

9	2.b.4. Cheltuieli de întreţinere	263,93	523,00	426,38
10	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri şi servicii	120,00	79,62	58,56
11	2.c. Cheltuieli de capital	0	590,00	571,52

Anul 2018 s-a caracterizat printr-un management prudent al cheltuielilor publice. La nivelul instituției s-au angajat și utilizat creditele bugetare numai în limita prevederilor și destinațiilor aprobate pentru cheltuieli strict legate de activitatea instituției cu respectarea dispozițiilor legale. Bugetul total al anului a crescut față de estimarea din proiectul de management odată cu creșterea procentuală a veniturilor proprii asumate mai mari față de PM. Cheltuielile totale ale instituției au înregistrat un trend ascendent față de estimarea din proiectul de management datorită în primul rând a cheltuielilor de capital prin investițiile care nu au fost preconizate în proiect. Acestea au fost realizate din subvenția destinată secțiunii de dezvoltare și au inclus achiziția de echipamente tehnice de scenă, a instalațiilor electrice de scenă, automatizării centralei termice și a unui ascensor de persoane.

Analiza comparativă a veniturilor 2019

Nr.crt.	Anul 2019 Categorii (mii lei)	Estimat proiect management	Buget aprobat	Buget realizat
1	**TOTAL VENITURI, din care:**	**4.953,73**	**7.903,38**	**6.116,90**
2	1.a. venituri proprii, din care:	512,50	887,38	731,13
3	1.a.1. venituri din activitatea de bază	450,00	887,38	731,13
4	1.a.2. surse atrase	22,50	0	0
5	1.b. subvenţii/alocaţii SF+SD	4441,23	7.016,00	5.385,77
6	1.c. alte venituri	40,00	0	0

Analiza comparativă a cheltuielilor 2019

Nr.crt.	Anul 2019 Categorii (mii lei)	Estimat proiect management	Buget aprobat	Buget realizat
1	**TOTAL CHELTUIELI, din care:**	**4.953,73**	**8.000,00**	**6.116,89**
2	2.a. Cheltuieli de personal,din care:	3.309,73	4.400,00	3917,44
3	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	2.675,25	4.010,00	3.586,32
4	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	634,47	390,00	331,12
5	2.b. Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	1.645,00	2.189,00	1.590,79
6	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	940,00	1.030,00	789,44
7	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	310,00	220,00	212,64

8	2.b.3. Cheltuieli pentru reparaţii curente	0	195,00	19,42
9	2.b.4. Cheltuieli de întreţinere	270,00	650,00	493,64
10	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri şi servicii	124,00	94,00	75,66
11	2.c. Cheltuieli de capital	0	1.411,00	608,67

Pentru bugetul din anul 2019 ni s-a impus de către autoritate o proiecție mai mare a veniturilor proprii din activitatea de bază (887,380 lei), cu toate că în PM aveam estimat pentru anul 2019 suma de 450.000 lei, iar pentru anul anterior 2018, estimate în PM 400.000 lei, propuse în buget 483.000 lei și realizate la finele anului 645.430 lei. Motivația autorității la acel moment pentru acea solicitare, a fost aceea de echilibrare a bugetului, în principal datorată cererii noastre de creștere a cheltuielilor de capital în investiții pentru modernizarea instalațiilor tehnico scenice. După realizarea a două ediții consecutive ale Festivalului Internațional de Dramaturgie Contemporană, am realizat faptul că dotările tehnice ale instituției erau mult prea datate în comparație cu capacitățile moderne de a performa la nivel internațional, ele fiind învechite și în raport cu tehnica din țară. Așadar în anul 2019, am continuat strategia de modernizare a instituției prin achiziționarea de dotări tehnice, constând într-un ***ansamblu sonorizare scenă*** în valoare de 157.080,00 lei prin procedură simplificată potrivit Art.7 alin.(2) din Legea 98/2016 privind achizițiile publice, și ***ansamblul lumini scenă*** în valoare de 1.070.857,20 lei prin procedură deschisă conform Art.68 din Legea 98/2016 privind achizițiile publice.

Analiza comparativă a veniturilor 2020

Nr.crt.	Anul 2020 Categorii (mii lei)	Estimat proiect management	Buget aprobat	Buget realizat
1	**TOTAL VENITURI, din care:**	**5.122,45**	**6.406,38**	**5.638,29**
2	1.a. venituri proprii, din care:	570,00	732,00	157,14
3	1.a.1. venituri din activitatea de bază	500,00	732,00	157,14
4	1.a.2. surse atrase	25,20	0	0
5	1.b. subvenţii/alocaţii SF+SD	4552,25	5.674,38	5.481,15
6	1.c. alte venituri	45,00	0	0

Analiza comparativă a cheltuielilor 2020

Nr.crt.	Anul 2020 Categorii (mii lei)	Estimat proiect management	Buget aprobat	Buget realizat
1	**TOTAL CHELTUIELI, din care:**	**5.122,45**	**6.503,00**	**5.638,29**

2	2.a. Cheltuieli de personal,din care:	3.392,45	4.015,00	3.969,78
3	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	2.742,12	3.710,00	3.667,12
4	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	650,33	305,00	302,66
5	2.b. Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	1.730,00	1.868,00	1.049,25
6	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	1.000,00	573,00	292,18
7	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	325,00	180,00	173,80
8	2.b.3. Cheltuieli pentru reparaţii curente	0	317,00	160,65
9	2.b.4. Cheltuieli de întreţinere	275,00	722,00	355,67
10	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri şi servicii	130,00	76,00	66,95
11	2.c. Cheltuieli de capital	0	620,00	619,26

În anul 2020 conducerea instituției a fost asigurată de un director interimar, în urma suspendării mele în iulie 2019. În acest an situația generală a instituțiilor publice de cultură a fost coordonată într-un sens anormal de efectele dezastroase generate de pandemie. Nu voi insista în analiza mea pe aspectele descrise mai sus, încercând să observ punctele forte ale acestei perioade „gri" a teatrului. Din datele economico-financiare prezentate mai sus, rezultă în principal faptul că instituția și-a continuat drumul trasat de mine prin proiectul de management, cel mai notabil aspect fiind faptul că s-a continuat trendul de îmbunătățire a parametrilor audio-vizuali ai scenei și au fost bugetate echipamente scenice. Dacă în cursul anului 2019 s-au achiziționat cele două echipamente prin două proceduri prevăzute de legea achizițiilor publice finalizarea achiziției a avut loc în anul 2020 deoarece datorită apariției pandemiei, furnizorul nu a putut onora întreaga comanda până la finele anului 2019. Astfel în anul 2020 au fost continuate achizițiile de ***echipamente și părți componente a ansamblului de lumini în valoare de 558.098,10 lei.***

Analiza comparativă a veniturilor 2021

Nr.crt.	Anul 2021 Categorii (mii lei)	Estimat proiect management	Buget aprobat	Buget realizat
1	**TOTAL VENITURI, din care:**	**5.291,25**	**7.489,27**	**7.056,45**
2	1.a. venituri proprii, din care:	625,20	146,00	234,81
3	1.a.1. venituri din activitatea de bază	550,00	146,00	234,81
4	1.a.2. surse atrase	25,00	0	0
5	1.b. subvenţii/alocaţii SF+SD	4666,05	7.343,27	6.821,64
6	1.c. alte venituri	50,00	0	0

Analiza comparativă a cheltuielilor 2021

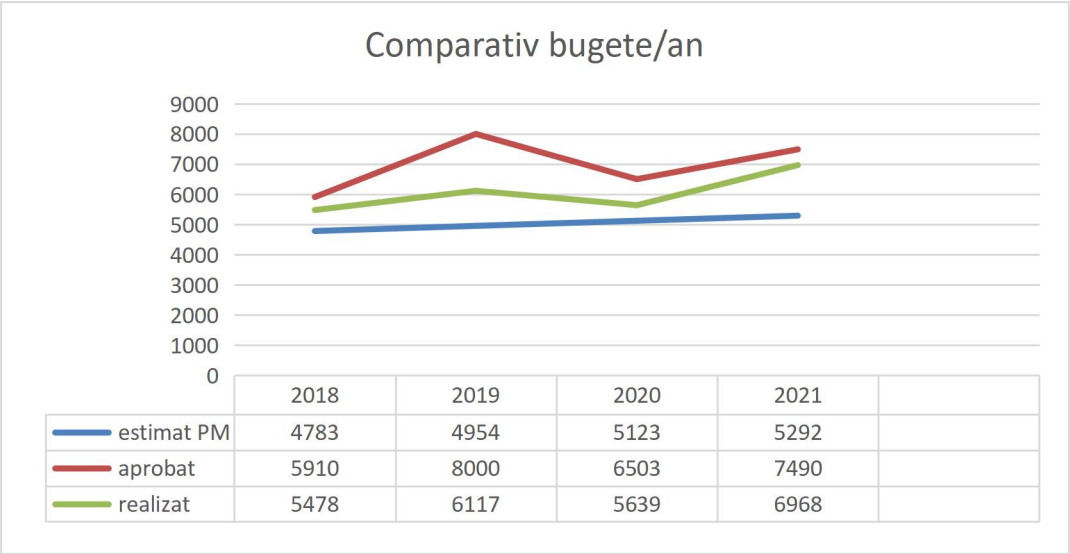
Nr.crt.	Anul 2021 Categorii (mii lei)	Estimat proiect management	Buget aprobat	Buget realizat
1	**TOTAL CHELTUIELI, din care:**	**5.291,25**	**7.490,00**	**6.967,64**
2	2.a. Cheltuieli de personal,din care:	3.477,25	5.535,00	5.384,65
3	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	2.810,67	5.099,00	5.013,32
4	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	666,58	436,00	371,33
5	2.b. Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	1.814,00	1.729,00	1.359,40
6	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	1.070,00	577,00	425,37
7	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	335,00	178,00	177,03
8	2.b.3. Cheltuieli pentru reparaţii curente	0	67,00	36,60
9	2.b.4. Cheltuieli de întreţinere	277,00	821,00	639,66
10	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri şi servicii	132,00	86,00	80,73
11	2.c. Cheltuieli de capital	0	226,00	223,59

În anul 2021, au fost continuate investițiile în dotările cu echipamente tehno-scenice prin îmbunătățirea ***echipamentului de lumini scenă*** în valoare totală de 223,587,44 lei. Diferența dintre veniturile și cheltuielile realizate pe anul 2020 față de ultimul raportat (2021) o reprezintă excedentul bugetar realizat în anul 2019 în valoare de 96,615.79 lei, care a fost utilizat în anul 2020 pentru secțiunea dezvoltare (investiții în ansamblu de lumini scenă). Totodată au fost demarate câteva inițiative care au servit publicul brașovean cu produse culturale de calitate, atunci când nu avut public în sală, colectivul a repetat pentru producții noi și a continuat să joace fără spectatori prin transmisii on-line, iar atunci când a avut posibilitatea (prin scăderea incidenței cumulate a gradului de pozitivare cu COVID19) să primească public în sală, restricționat la 30% grad de ocupare din capacitatea totală a sălilor.

Trebuie să luăm în calcul și faptul că în ultimii doi ani, ne-am confruntat cu situația pandemică, moment în care instituțiile publice de cultură, au fost nevoite să „supraviețuiască" în contextul respectiv, continuându-și totuși activitatea. Astfel, în anul 2021, creșterea la capitolul venituri se situează, conform execuției bugetare la 7057,18 mii lei, față de estimarea făcută în 2017 pentru anul 2021 în proiectul da management, în sumă de 5291,25 mii lei. Această creștere se datorează în primul rând majorărilor cheltuielilor de personal successive de-a lungul anilor, faţă de proiecţia iniţială din proiectul de management. După cum voi arătă mai departe cu

explicații concrete, acestea au crescut la nivelul veniturilor proprii din subvenție cu peste 2.500 de mii de lei anual. Cu toate că subvenţia, reprezintă ponderea cea mai importantă în totalul de venituri realizate, față de veniturile proprii din activitatea de bază, estimate în proiectul de management pe 2021 (550.000 lei) în condițiile pandemice descrise mai sus, instituția a avut încasări rezonabile ca venituri proprii, iar dacă ne raportăm la anul precedent avem o creștere semnificativă.

Dacă ținem seama de realitățile concrete și actuale raportat la faptul conform căruia, o instituție publică de cultură nu este judecată ca pe un S.R.L. căreia să i se poată stabili repere, prin cifră de vânzări sau marjă de profit, putem aprecia îndreptățit faptul că TSA este poziționat într-o linie ascendentă.



	2018	2019	2020	2021
estimat PM	4783	4954	5123	5292
aprobat	5910	8000	6503	7490
realizat	5478	6117	5639	6968

Față de estimările inițiale ale proiectului managerial, cheltuielile salariale sunt mai mari decât previziunea făcută acum 5 ani, iar în ceea ce privește cheltuielile cu bunuri și servicii estimările sunt relativ apropiate față de situația actuală. Totuși în condițiile unor modificări legislative, a unor sentințe judecătorești privind drepturile salariale ale unei părți a angajaților și a creșterii prețurilor la utilități, cheltuielile generale au crescut aproximativ în aceeași proporție cu estimarea veniturilor din proiectul de management. Față de anii precedenți avem un impact bugetar la nivelul subvenției alocate, datorită majorării drepturile salariale ale personalului de specialitate și ale personalului plătit din fonduri publice din instituţiile şi autorităţile publice, faţă de nivelul acordat începând cu data de 1 februarie 2017, eșalonat procentual până la nivelul anului 2022, și a deciziilor instanței de judecată privind o parte din angajații instituției.

Cheltuielile de personal cu salariile mai mari cu 2.573.977 lei, faţă de proiecţia iniţială din proiectul de management, sunt determinate de creșteri salariale successive, după cum urmează:

- ✓ majorări salariale din februarie 2017 cu 50% pentru personalul de specialitate artistică și 20% pentru funcțiile comune, conform prevederilor OUG nr.2/ 2017;
- ✓ majorări salariale februarie 2017 cu 20% pentru personalul administrativ, conf. OUG 2/2017;
- ✓ majorări salariale în decembrie 2017 cu 30% pentru personalul administrativ, conform Legii 274/2017 și Legii 79/2018;
- ✓ majorări salariale din ianuarie 2018 cu 25% pentru tot personalul, conform Legii153/2017;
- ✓ majorări salariale din ianuarie 2019 cu 25% pentru tot personalul, conform Legii153/2017;
- ✓ majorări salariale ianuarie 2020, Legea 5/2020 în conformitate cu Legea 153/2017.

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

În ce privește cheltuielile cu bunuri şi servicii, sunt situate sub nivelul proiecţiei iniţiale din proiectul de management, determinate în principal de negocierile contractelor 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 am urmărit o estimare cât 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.

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

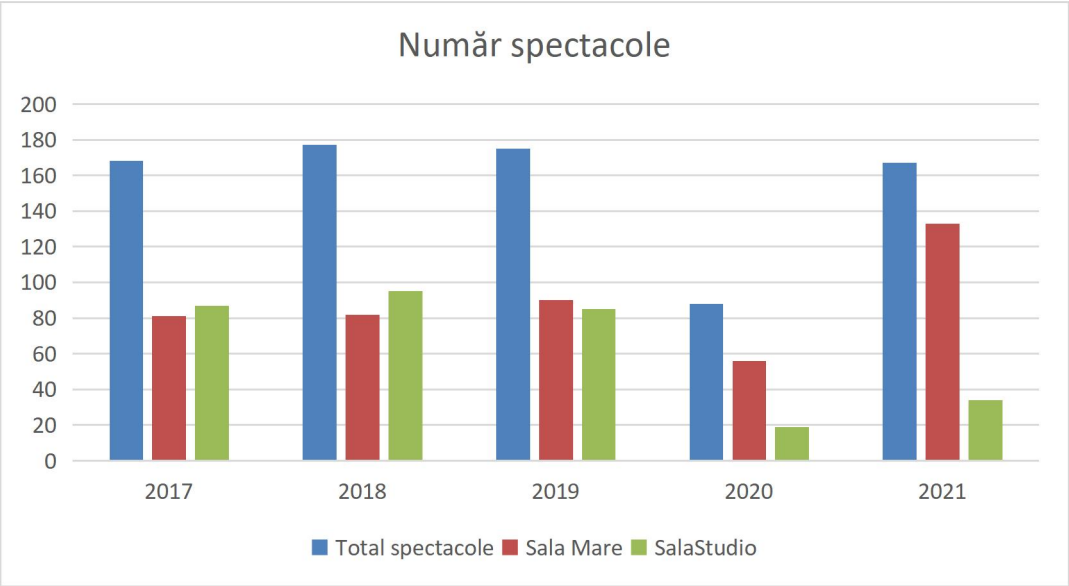
Din perspectiva evoluţiei profesionale a instituției și a criteriilor de performanţă ale conducerii, vom analiza principalii indicatori culturali realizaţi în perioada mandatului privitor la numărul de spectacole, de beneficiari, a veniturilor proprii estimate și realizate etc. În ceea ce privește situația comparativă a spectacolelor ea a fost guvernată în perioada raportată de suspendarea din funcția de manager sau de continuarea efectelor pandemiei și restricțiilor în desfășurarea activității instituțiilor de cultură la nivel național. Totuși în aceste condiții destul de

dificile, am reușit printr-o strategie inteligentă de programare, promovare, planificare a premierelor în funcție de săli o evoluție a activității după cum urmează în tabelul de mai jos.

Situația comparativă a spectacolelor

	Nr. spectacole	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
1	Total spectacole din care:	168	177	175	88	167
2	Sala Mare	81	82	90	56	133
3	Sala Studio	87	95	85	19	34
4	În-afara sediului	0	0	0	13	0

Această statistică este influențată de capacitatea diferită a sălilor de spectacol, a numărului de reprezentații diferit pe timpul stagiunii la fiecare dintre ele, în funcție de numărul de locuri pe care îl are fiecare: Sala Mare (566 locuri), Sala Studio (50- 60 de locuri). În anul 2020, instituția a avut 13 spectacole în-afara sediului, la Bastionul Țesătorilor în cadrul microstagiunii estivale care au adunat un număr 488 au fost spectatori. În ultimul an raportat 2021 această locație (Bastionul Țesătorilor) a fost ocupată în acea perioadă de alte evenimente culturale, în care putem menționa unul la care TSA a fost co-organizator, Festivalul „Săptămâna Comediei”. Astfel că în condițiile date, instituția a fost concentrată în realizarea microstagiunii estivale la sediu și realizarea unei premiere cu un nou spectacol. Astfel am reprezentat mai multe spectacole, cu un număr mai mare de spectatori și încasări mai bune raportat la spectacolele în-afara sediului.



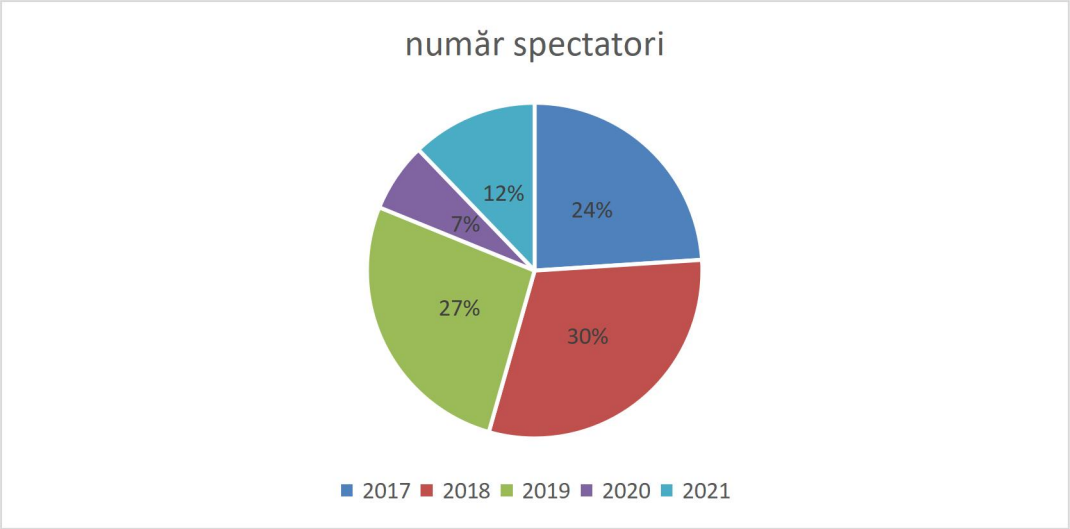
Analizând comparativul de mai sus observăm cu ușurință faptul că numărul spectacolelor de la sala mare a crescut în fiecare an, venind astfel în întâmpinarea dorințelor beneficiarilor noștri. Numărul total de spectacole a fost în general aproximativ același exceptând anul 2020.

Dacă analizăm numărul total de spectacole din ultimul an raportat față de anul precedent observăm o creștere în procent de 189,77% iar în distribuția pe săli de spectacol find într-o creștere procentuală de 237,50 % pentru Sala Mare și de 178,95 % pentru Sala Studio.

Situația comparativă a numărului spectatorilor

	Spectatori la sediu	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
1	Nr. total spectatori din care:	23334	29599	26024	6488	11853
2	Sala Mare	18873	25126	22574	4951	10991
3	Sala Studio	4461	4473	3450	1051	701
4	On-line	0	0	0	486	161

Dacă la începutul mandatului am înregistrat constant creșteri la toate capitolele, lucrurile s-au schimbat dramatic în anul 2020 odată cu restricțiile cauzate de pandemie. Datorită faptului că instituția a avut începând cu 2021, abilitatea de recuperare sau mai bine zis acomodare rapidă la schimbări și situații nefavorabile, se remarcă capacitatea instituțională de reziliență. Indiferent de ce definiție sau termen adoptăm, după o criză socială/financiară care a zguduit întregul glob, o organizație trebuie să poată rezista la șocuri și să rămână la fel de puternică în urma acestora, să se adapteze schimbării și chiar să profite de oportunitățile pe care le aduce orice schimbare.



Astfel în ultimul an raportat (2021), față de anul precedent (2020) ***TSA a înregistrat o creștere totală a numărului de beneficiari la sediu în anul 2021 cu 5851 de spectatori, consemnând astfel o creștere procentuală de 197,48 %,*** care însemnă într-o aproximare relativă, dublarea numărului de spectatori. ***Creșterea numărului de spectatori la Sala Mare a fost într-un procentaj de 225,25 %, concomitent cu scăderea numărului de spectatori la Sala Studio cu un procent de 66,70 %.*** În ceea ce privește spectatorii on-line, numărul lor este aproximativ același, înregistrând o scădere normală comparativ cu creșterea numărului spectatorilor în sala de spectacol.

Situația comparativă a spectatorilor plătitori/neplătitori

	Număr spectatori	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
1	Număr total spectatori din care:	23334	29599	26024	6488	11853
2	Plătitori	18671	26637	24595	6300	11529
3	Cu invitații	4318	2549	1036	19	162
4	Gratutati-Legea 448,HG385,HG 723	345	413	393	169	162

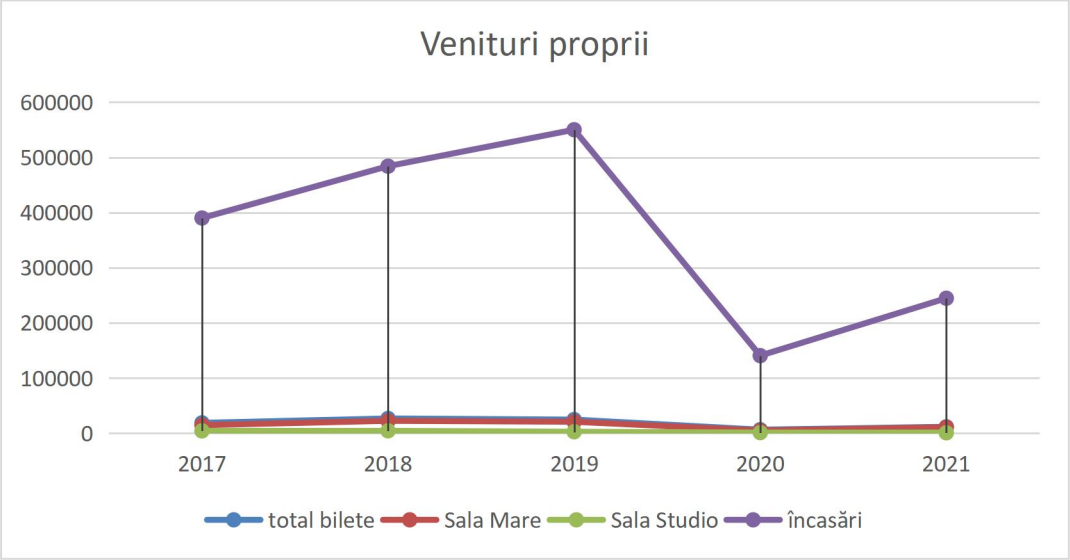
Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază specifică instituţiei se face în funcţie de tipurile de produse/servicii oferite - în general spectacole, pe categorii de bilete/tarife practicate. Acestea sunt bilete cu preţ întreg, preţ redus, bilet onorific/invitație, cu menţionarea facilităţilor practicate. Primordial pentru acest mandat de management, a fost creșterea veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, printr-o politică inteligentă de prețuri la bilete, dată de o mai bună organizare a programărilor și vânzarea biletelor on-line. Crearea de evenimente conexe în instituție a dus și ea la mărirea constantă a numărului de beneficiari.

Atragerea spectatorilor prin gratuități și reduceri conduce la crearea unui obicei de consum cultural, care va reprezenta pe viitor publicul plătitor prezent în sala de spectacol. Biletele onorifice au scăzut constant în fiecare an, iar în ultimul an raportat doar 324 de persoane au beneficiat de invitații sau gratuități. În marea lor majoritate invitațiile au fost emise în baza unor parteneriate media, pentru promovarea spectacolelor sau concursuri pentru spectatori, iar gratuitățile au fost acordate conform legii, persoane cu dizabilități, personal care lucrează în instituțiile publice de cultură etc. Aceste gratuități reprezintă în acest moment doar un procent de 2,73% din numărul total de spectatori ai instituției.

Situația comparativă a veniturilor proprii

	VENITURI PROPRII	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
1	Număr total bilete vândute din care:	18671	26637	24595	6300	11529
2	Sala Mare	14540	22388	20708	4807	10852
3	Sala Studio	4131	4249	2558	1015	677
4	Total încasări	390081	484125	550213	140600	244650

Situația se repetă și în cazul veniturilor proprii ca și în comparativele precedente pe anii raportați, observându-se o evoluție până în anul 2020 când instituția a funcționat la un nivel de avarie. Din anul 2021 activitatea începe să reintre într-o normalitate instituțională în ceea ce privește managementul dar și a prezenței/revenirii treptate a publicului în sala de spectacol. Cel mai numeros public plătitor în ultimul an raportat a fost atras în Sala Mare în număr de 10.852 de spectatori din numărul total, iar la Sala Studio fiind înregistrați un număr de 677 de beneficiari. Astfel că, publicul atras la sala mare este considerabil mai substanțial față de sala mică având o pondere în procent de 91,55 % din totalitatea publicului plătitor.



În condițiile date, strategia de programare repertorială în timpul pandemiei a fost făcută ținând cont de faptul că restricțiile ne-au permis realizarea de reprezentații la o capacitate de maxim 30% și au vizat astfel, în special Sala Mare. Evoluţia valorică a indicatorilor de performanţă în ultima perioada raportată, conform criteriilor de performanţă ale instituţiei, este sintetizată prin studierea proiecției veniturilor proprii realizate începând cu amul 2021. Dacă ținta

noastră a TSA a fost de realizare a sumei de 146.000 lei venituri proprii estimare, la care s-a calculat bugetul pe anul raportat - 2021- veniturile efective realizate au fost conform execuției bugetare în sumă de 234.810 lei, dintr-o sumă totală de bilete vândute de 244.650 lei. ***Astfel instituția a crescut în mod considerabil veniturile proprii ale instituției în ultimul an raportat, cu aproape 100.000 lei față de anul precedent, mai precis 98.650 lei, aspect care se evidențiază într-o creștere procentuală de 167,57 %.*** Această evoluție reiese și din creșterea numărului de spectacole și a numărului de beneficiari rezumat în activitatea specifică instituției ținând cont că prețurile la biletele spectacolelor au rămas la nivelul anului precedent .

În ceea ce privește realizarea veniturilor proprii stabilite pentru anul în curs 2022, estimarea pe anul acesta la capitolul venituri proprii din activitatea de bază fiind de 235.000 lei, ea a fost deja depășită la începutul lunii mai a.c. estimând până la sfârșitul stagiunii venituri cu peste 100.000 lei față de proiecția pe întregul an bugetar, fără a crește nivelul prețului biletelor față de anul trecut.

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

Se realizează prin raportare la:

1. Viziune

Dacă vorbim în termeni concreți fără a specula prin descriere științifică, managementul sinuos al acestui mandat, visul meu a fost acela de a ridica standardul de calitate al teatrului și asta a presupus în primul rând investiții serioase în dotări tehnico-scenice și în reamenajarea/reabilitarea spațiilor de joc, pentru a putea fi competitivi pe piața culturală de artă. Din acest punct de vedere consider că am făcut un mare pas înainte față de momentul în care am preluat mandatul în anul 2017.Viziunea ca stare ideală a teatrului proiectată în viitor a dobândit în timp o gândire dinamică, capabilă să evolueze în accord cu misiunea sa. Astfel viziunea mea a avut în vedere îndeplinirea unor obiective concrete, în centru aflându-se TSA, reprezentat în primul rând de producțiile sale dar şi activităţile conexe. Am urmărit cu atenție ***input***-urile adică toate resursele pe care instituția le folosește, cu o atenție focusată pe ***output***-uri a tot ceea ce produce, rezultate prin urmărirea cărora, să constat dacă instituția îndeplineşte ceea ce mi-am propus. Acest tip de coordonare, cunoscut ca management prin obiective, (MPO) sau sistem de urmărire al performanţei ne-a ajutat și în gestionarea momentelor de criză.

2. Misiune

Formulată cu claritate şi realism noua misiune a instituției a constituit o modalitate sigură de a obţine implicarea întregului capital uman în acţiuni cu rezultate pozitive, contribuind la consolidarea mediului intern, prin identificarea cu ea, de către fiecare salariat a direcţiei de acțiune principală a teatrului. După cum am formulat-o succint dar structurată ca esență a activității TSA pentru a fi ușor de reținut și clară pentru oricine, în proiectul de management ea este fundamentul ideii de bază a viziunii fiind și generatoarea strategii de management:

„Misiunea teatrului brașovean este să ofere producții teatrale diversificate, performante interpretativ şi valoroase cultural, prin creativitate și inovație, promovând actul artistic la nivel local și național, prin creșterea nivelului cultural al comunității, având rol formativ-educativ."

3. Obiective (generale şi specifice);

I) ***Obiective generale ale TSA:***

- ✓ promovarea valorilor cultural-artistice, autohtone şi universale, pe plan local, naţional şi internațional;

- ✓ promovarea dramaturgiei românești și universale, clasică şi contemporană;
- ✓ susținerea creativității și inovației în domeniul artistic;
- ✓ promovarea artiştilor din domeniul artelor interpretative, al regiei şi scenografiei;
- ✓ diversificarea ofertei culturale;
- ✓ promovează și sprijină debutul şi afirmarea tinerilor artişti;
- ✓ educarea prin teatru a tinerilor;
- ✓ realizează sau dezvoltă proiecte culturale în domenii conexe artei teatrale;
- ✓ susţine mobilitatea culturală a valorilor teatrale prin participarea la festivaluri de gen;
- ✓ colaborează cu instituţiile media pentru o promovare permanentă şi o informare a publicului.

În atingerea scopului său, obiectivele specifice TSA sunt definite astfel încât să răspundă pachetului de cerințe S.M.A.R.T. - Specifice; Măsurabile; Accesibile; Realiste; Temporale - în/la termen. Stabilirea obiectivelor este competența conducerii, iar responsabilitatea realizării acestora este atât a conducerii, cât și a salariaților. Stabilirea obiectivelor are la bază formularea de ipoteze/premise, acceptate în mod conștient prin consens. Conducerea actualizează/reevaluează obiectivele ori de câte ori constată modificarea ipotezelor/premiselor care au stat la baza fixării obiectivelor, ca urmare a transformării mediului intern și/sau extern.[12]

II) ***Obiectivele specifice***, reformulate și adaptate în concordanță cu strategia managerială:

- ✓ promovarea creativității, inovației și excelenței prin programe și proiectelor culturale;
- ✓ creșterea eficienței instituționale prin atragerea de personal artistic de valoare și întregirea personalului tehnico-administrativ cu resurse umane calificate;
- ✓ aplicarea strategiei culturale prin programele și proiectele propuse în PM;
- ✓ construirea unei identități proprii unui brand cultural al teatrului românesc;
- ✓ structurarea capacității de administrare a programelor, proiectelor culturale;
- ✓ atragerea de parteneri asociații/organizații culturale, naționale și internaționale.

În acest mandat am realizat o serie de parteneriate cu organizații culturale și media, am diversificat oferta culturală prin lărgirea repertoriului odată cu formarea/educarea și atragerea publicului, stimularea creativității și inovației prin promovarea tinerelor talente concretizată prin realizarea de spectacole în care au fost implicați tineri artiști creatori și interpreți, colaboratori, noi angajați, conturându-se astfel o formă identitară proprie.

[12] Ordinul SGG nr. 200/2016 privind modificarea și completarea Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management.

Strategia asumată pentru TSA descrisă în cadru general a fost implementarea conceptului de teatru inteligent, ***„smart theatre concept"*** dezvoltat pe managementul prin obiective(MPO). Această strategie constă în proiectarea unui sistem de acțiuni care asigură realizarea obiectivelor asumate pe termen mediu și lung, în concordanță cu resursele existente:

- ***Construcția repertoriului conform obiectivelor***

Pentru a-și crea un loc privilegiat între preferințele pieței culturale brașovene, TSA se adaptează permanent la piața de artă, având ca obiectiv strategic, să fie atât pe gustul publicului său tradițional și de a educa/forma o nouă generație de spectatori. Pentru asta oferta TSA este acum a unui repertoriu aproape complet în care se regăsesc majoritatea formelor spectaculare de teatru, cu un nivel de adresabilitate mult mai larg. Prin introducerea în repertoriu a spectacolelor pentru copii, jucate cu precădere în vacanţe şi în Săptămâna Altfel, am generat un număr sporit de spectatori, mărind veniturilor proprii dar și de a educa informal viitorul nostru public.

- ***Adaptarea/structurarea activității instituției la oferta/piață culturală***

Prin implementarea conceptului de *„teatru inteligent"*, instituția a devenit în timp *un teatru structurat administrativ pe managementul strategic cultural-teatral, bazat pe obiectivele sale specifice.* Acest concept este axat și pe *structurarea procedurilor de lucru* conform standardelor legale ale CIM, grupate în cadrul a cinci elemente-cheie: mediul de control, performanțe și managementul riscului, activități de control, ale informării și comunicării, ale evaluării și auditului intern. În urma auditării de către Serviciul Audit al Primăriei sau Curtea de Conturi, aceste proceduri elaborate de noi în cursul anilor de mandat au fost remarcate ca fiind în conformitate cu toate cerințele legislației în vigoare. Strategia de management țintește mereu spre teatrul la nivel de artă în toate formele sale de spectacol, dar și la arta utilizării cu dibăcie a tuturor mijloacelor disponibile pentru asigurarea succesului. Urmare a planificării acțiunilor la toate nivelurile instituției, am fost atenți la cum se desfășoară activitatea artistică, urmărind constant serviciile culturale oferite beneficiarului-țintă.

- ***Implementarea strategiei culturale***

Acesta funcționează concret în stabilirea și planificarea obiectivelor, autocontrolul şi revizuirea periodică a planurilor, evaluarea performanţelor, feed-back, activitatea specifică îmbunătăţindu-se evident datorită principiilor sale de bază: strategie, decizie, eficienţă, performanţă, rezultate. Strategia culturală pe perioada de management a TSA e bazată pe dialog

inter-cultural, adecvat la noile realități românești, conectat la lumea teatrală unde domină creativitatea și profesionalismul, spectatorul este respectat și ierarhizările profesionale se fac pe rezultate. Strategia culturală a TSA militează pentru un teatru care va readuce publicul în sala de spectacol fără a face compromisuri pe seama artei și a profesionalismului.

5. Strategia şi planul de marketing

Strategia și planul de marketing, s-au integrat în dezvoltarea imaginii instituției, cu scopul de a o evidenția ca reper cultural local și național, ca o componentă a comunității brașovene. Printr-o bună cunoaştere a nevoilor, dorinţelor şi aşteptărilor beneficiarilor actului artistic, am realizat o strategie ce a permis satisfacerea gusturilor spectatorilor în funcţie de vârstă, sex, venituri, nivel educaţional, diferenţiate pe categorii. În prezent am uzat de o nouă abordare a imaginii instituției, prin comunicare și promovare instituțională. Planul de marketing a constat în definirea obiectivelor specifice produsului cultural, în cazul nostru spectacolul. Față de un produs de marketing obișnuit, produsul cultural are patru diferențe fundamentale: intangibil, inseparabil (se consuma în acel moment), eterogen (nu e niciodată la fel cu el însuși) și efemer. Aceste caracteristici îl fac special și greu de gestionat fără o bună cunoaștere a pieței de artă și a componentelor strategiei de marketing descrise în proiectul de management privitor la :

a) Strategia de produs:

Printr-o analiză a factorilor motivaționali, privind Studiul de consum și practici culturale în rândul populației Municipiului Brașov și Zonei Metropolitane, am reușit să obținem un procentaj de creștere a atractivității pentru spectacolele de la teatru.

b) Strategia de preț:

Nivelul de preț al biletelor a fost racordat la veniturile populației, iar acum prețul mediu al unui spectacol la un teatru este 30 lei cu intenția de a-l crește la 35 de lei. Au fost asigurate oferte de bilete promoționale/reduceri pentru grupuri organizate, cu pachete de fidelizare a publicului. Ofertele de bilete promoționale reprezintă un factor motivator care determină populația să meargă mai des la spectacole într-un procentaj de 52,1% conform studiului de consum amintit mai sus.

c) Strategia de distribuție:

- ✧ Crearea unui sistem de vânzare a biletelor on – line prin intermediul site-ului oficial al teatrului, https://www.teatrulsicaalexandrescu.ro/ ;
- ✧ Diversificarea modalităților de achiziționare a biletelor:
  - Vânzarea directă către companii;

- Vânzarea către licee școli, licee, universități;
- Vânzarea la casa de bilete
- Crearea unei rețele de parteneri de vânzări (librării, cafenele, magazine etc).

d) Strategia de promovare:

✧ Promovarea noului sistem de vânzări on-line;

✧ Promovarea outdoor city-light, panouri digitale stradale, „bus shelter", „scroller", etc.;

✧ Relații media cu posturi de radio/TV, presa scrisă, publicații on-line;

✧ Identitatea vizuală prezentă pe toate printurile instituției;

✧ Realizarea de materiale care promovează instituția;

✧ Realizarea de trailere cu producțiile artistice ale teatrului încărcate pe youtube, care să ruleze pe site și la casieria de bilete;

✧ Introducerea în repertoriu a spectacolelor de tip matineu.

O mai bună promovarea a spectacolelor (21,4%), conform studiului prezentat în Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030, pag.92, împreună cu principalii factori care determină cetățenii urbei să acceseze oferta culturală a teatrului, prezentați succinct mai sus, au crescut nivelul de atractivitate al instituției în rândul populației Brașovului. Cel puțin o dată pe stagiune organizăm un spectacol, sau oferim bilete gratuite pentru una din categoriile de persoane care sunt de cele mai multe ori, uitate sau desconsiderate, ca parte a unui program social pe următoarele segmente:

✧ „Oameni" – program social care se adresează persoanelor cu dizabilități. Datorită faptului, nelipsit de relevanță, că acest segment de public constituie 10% din populația lumii (Wolfensohn, 2004), va fi extrem de important ca noile politici culturale ale teatrului să se axeze și pe această direcție.

✧ „Veteranii" – program social de spectacole pentru pensionari și cei vârstnici, colaborare cu căminele de bătrâni, oferirea de bilete reduse. Avem o datorie morală pentru a ne respecta seniorii și pentru a face tot posibilul pentru a le crea un confort sufletesc.

✧ „Viața" – program social ce vizează bolnavii incurabili, această categorie de persoane vitregită de soartă și care este prezentă în viața noastră.

Majoritatea studiilor de profil arată că preferințele spectatorilor situează spectacolele de comedie în topul preferințelor publicului. Preferințele pentru genul de teatru în funcție de educație nu evidențiază diferențe majore, comediile fiind preferate mai degrabă de cei cu studii medii, teatrul clasic de către cei cu studii scăzute, în timp ce teatrul contemporan este preferat în

mai mare măsură de respondenții cu studii superioare. Faptul că teatrul contemporan este mai apreciat pe măsură ce nivelul de educație crește, ar putea fi o indicație că resursele culturale accesibile prin educație sunt utile într-o mai mare măsură pentru a răspunde provocărilor intelectuale lansate de acest tip de teatru[13]. Spectacolele realizate în colaborare cu artiști-colaboratori de top vor avea în vizor următoarea tendinţă de concepere şi structurare a proiectelor.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse pentru întreaga perioadă de management sunt așa cum acestea au fost prezentate anterior și aprobate de către autoritate prin Proiectul de management. Le voi trece în revistă cu o prezentare succintă. Ca extensie a proiectului de management, festivalul este întotdeauna un eveniment care va asigura succes garantat, prin caracterul său de „multitask cultural", aduce valoare prin forma/reforma societății care devine mai profundă, datorită politicilor culturale poli-stratificate, pe care le conștientizează sau nu individul.

- **P1.** ***Festivalul*** „Festivalul Internațional de Dramaturgie Contemporană" FIDC. Festivalul, prin modalitatea de exprimare artistică extrem de complex pe care o dezvăluie, aduce beneficii imense teatrului, ajutând enorm la crearea, întreținerea și dezvoltarea unui brand cultural, prin ansamblul de evenimente ce se desfășoară în cadrul său. El reprezintă prin esența sa, o întâlnire a valorilor printr-un criteriu de selecție a performanței.
- **P2.** Programul formativ – educativ „***Catedra de teatru***". Scopul său este atragerea tinerilor spre teatru și formarea lor, cu ținta de a deveni public fidel al teatrului. În adresabilitatea producțiilor artistice ale instituției trebuie să se înscrie acest important segment de public. Programul dezvoltă simțul estetic/artistic al viitorului public de teatru având o componentă educativă prin realizarea de spectacole cu texte din programa școlară (parteneriat cu Inspectoratul Școlar Brașov).
- **P3.** Programul „***Euro-drama***". Este dedicat realizării de producții artistice bazate pe texte valoroase ale dramaturgiei europene contemporane, precum și atragerea de creatori de teatru valoroși din spațiul european (regizori, scenografi, tehnicieni, etc). Programul îşi propune, într-o primă fază, identificarea, contactarea şi dezvoltarea relațiilor cu instituțiile artistice din spațiul european care sunt interesate de schimburi culturale, de promovare reciprocă şi creativitate interculturală.

[13] Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030, pag.191

- **P4.** Programul „***Performanță teatrală***”. Această direcție de acțiune vine în sprijinul și în completarea programului de mai sus, prin realizarea de spectacole cu texte valoroase, prilejuind întâlnirea publicului cu personalități marcante ale creației artistice - invitarea unor artiști colaboratori cu o cotă valorică notorietate mare în lumea teatrală, regizori, scenografi, actori, muzicieni, pentru realizarea producții artistice cu șanse mari de succes.
- **P5.** Programul „***Expresii***”. Pentru a diversifica oferta repertorială a teatrului dar și pentru a atrage public nou, realizăm și spectacole bazate pe mișcare scenică ce au la bază coregrafii scenice elaborate de profesioniști care pun în valoare actorii cu expresivitate corporală dar și pe cei cu talent muzical.
- **P6.** Programul „***Teatru pentru copii***”. În momentul de față nu mai este neglijată această oportunitate pe care o reprezintă spectacolele de copii. Tot în cadrul acestui program care formează și educă tânăra generație voi dezvolta în continuare proiecte ce au drept țintă atragerea copiilor către teatru prin ateliere dedicate.
- **P7.** Programul „***Primul pas/tinere talente***”. Programul are drept țintă promovarea, tinerilor artiști valoroși. Pentru o mai bună repartizare a proiectelor de spectacole, în afara colaborării cu artiști consacraţi în artele spectacolului, voi iniţia proiecte pentru selectarea unor regizori, scenografi, dramaturgi debutanţi pentru a le oferi şansa de a lucra în teatru.
- **P8.** Programul „***Interferențe***”. Acest program vizează schimburile culturale cu instituții din țară și străinătate pe baza unor parteneriate și/sau coproducții, ca instrument al dezvoltării instituționale reciproc-avantajoase. Ținta este realizarea de producții artistice cu care instituția să inițieze/dezvolte mobilitatea artiștilor ce profesează în domeniul cultural prin stimularea dialogului intercultural și a diversității culturale.
- **P9.** Programul „***Atelier***”. Program dedicat organizării de cursuri de formare profesională, susținerea de workshop-uri, ateliere de creație, spectacole-lectură, întâlniri cu creatori de teatru importanți, personalități culturale, formatori de opinie, scriitori, traducători, muzicieni, iubitori ai Thaliei care să completeze gama de adresabilitate și atractivitate a proiectelor noatre. Programul susține dezvoltarea instituțională și completează strategic o parte din programe (de exemplu P8, P10), prin generarea de evenimente conexe.
- **P10.** Programul „***Brașov – cetate culturală***”. ***Microstagiune estivală*** are loc în perioada iulie/august și presupune desfășurarea de spectacole la sediu dar și în spații neconvenționale. Aceasta poate deveni în timp un festival-sărbătoare cu adresabilitate maximă, oferind

publicului un mix de stiluri cultural-artistice. Activitate recreativ-culturală, ce ne oferă posibilitatea de a ne re-prezenta în permanent contact cu cetățenii orașului, prin re-confirmarea valorilor teatrului.

- **P11.** Programul „***Aniversări***" – Sărbătorirea unor date importante pentru instituția brașoveană, cum sunt: Ziua Culturii Naționale (15 ianuarie), Ziua Mondială a Teatrului (27 martie), Ziua teatrului „Sică Alexandrescu" Brașov (3 decembrie), omagieri și comemorări ale personalităților teatrului, aniversări ale calendarului cultural anual.

7. Proiectele din cadrul programelor

Toate proiectele din cadrul programelor sunt în acest moment adaptate nevoilor existente identificate pe parcursul perioadei de management, cu menținerea indicatorilor de performanță, iar acolo unde a fost posibil adaptat la condițiile economico-sociale, a situației pandemice și a restricțiilor corelate cu legislația în vigoare. În acest moment TSA realizează proiecte care vor acoperi o paletă largă de genuri de teatru, potrivit ambelor săli de spectacol. Elaborarea proiectelor derulate în cadrul programelor mai sus menționate, a trebuit să țină cont de mai multe date conjuncturale în care s-a aflat în diferite momente instituția brașoveană:

- Situația pandemică și restricțiile pentru instituțiile de cultură;
- Instabilitatea cadrului social și economic
- Creșterea prețurilor la utilități dar și dificultatea în furnizarea materialelor cu timpi de livrare foarte mari;
- Structura administrativă incompletă la nivel de personal a instituției afectată și de infectările cu CoVid 19;
- Colectivul artistic insuficient realizării anumitor producții cu posibilități încă reduse de a oferi tipologii, genuri și vârste variate;
- Și cel mai important, problema cunoscută de toți managerii teatrelor din țară: colaboratorii.

Regizorii valoroși, care de obicei lucrează în echipă cu scenografi, coregrafi, compozitori, au programul ocupat/încurcat, iar agenda proiectelor planificate este guvernată de nesiguranță din cauza amânărilor/anulărilor de date/contracte/programe. În situația pandemică prezentă, posibilitatea de a iniția o programare/colaborare cu un artist valoros, ține în primul rând de șansa de a-l găsi disponibil.

Un proiect din cadrul unui program poate atinge cerințele unuia sau mai multe programe. Spre exemplu, un proiect din cadrul programului „Expresii" se poate încadra și în programul „Primul pas/tinere talente" dacă e montat de un regizor debutant, sau în programul „Euro-drama", dacă viitorul spectacol are la bază un text contemporan european. În direcția de acțiune a anului raportat am acordat structura activității specifice instituției la proiectul de management conform conceptului de smart theater și a desfășurării de proiecte în cadrul acestor programe. Pentru implementarea strategiei culturale a anului 2017 și direcției de acțiune am început acordarea instituției la proiectul de management prin începerea structurării activității specifice, conform conceptului de smart theater și a desfășurarii de programe și proiecte în cadrul acestora.

Pe lângă programele prezentate sumar mai sus, precizez că doresc o expunere mai largă a spectacolelor de teatru prin atragerea unui public cât mai larg şi fidelizarea lui prin diversificarea ofertei repertoriale. Mai jos voi descrie proeictele din cadrul programelor:

P1. ***Festivalul***

Anul 2017 ***Festivalul Internaţional de Dramaturgie Contemporană– Ediția a XXVIII-a*** **:**

11 noiembrie - Teatrul Naţional „Mihai Eminescu" - Chişinău - „În ochii tăi fermecători"

12 noiembrie - Teatrul Griviţa 53 - Bucureşti - „Crăciun la Palat"

13 noiembrie - Teatrul Evreiesc de Stat - Bucureşti - „Băiatul din Brooklin"

14 noiembrie - Atelier Theater Studio - Marea Britanie - „What Shall We Do With The Cello?"

15 noiembrie - Csokonai Szinhaz - Debrecen (Ungaria) - „Az ajto"

16 noiembrie - Teatrul „Sică Alexandrescu" - Braşov - „Prins în plasă"

17 noiembrie - Teatrul Odeon - Bucureşti - „Trei generaţii"

18 noiembrie - Célestins Théâtre de Lyon (Franţa) - „Tableau d'une exécution"

19 noiembrie - Teatrul Metropolis - Bucureşti - „Domnul Ibrahim şi florile din Coran"

Ediţia din anul 2017 a FIDC, prima ediție internațională, a adus peste 6000 de spectatori la cele 10 spectacole prezentate, dintre care 9 au fost sold-out. Încasările TSA, au fost de aproximativ 170.000 lei, faţă de 90.000 lei la ediţia FDC din 2016.

Anul 2018 ***Festivalul Internaţional de Dramaturgie Contemporană– Ediția a XXIX-a***

2 noiembrie - „Stage Dogs", Teatrul Act, Bucureşti, România – invitat în afara concursului

3 noiembrie - „Numitorul comun", Teatrul de Comedie, Bucureşti, România

4 noiembrie - „Macskajatek" (Jocul Pisicii), Csokonai Szinhaz, Debrecen, Ungaria

5 noiembrie - „La ordin, Fuhrer!", Teatrul Evreiesc de Stat, Bucureşti, România

6 noiembrie - „Ţinutul din miezul verii”, Teatrul Mic, Bucureşti România

7 noiembrie - „Refugiul”, Teatrul Odeon, Bucureşti, România

8 noiembrie - „Revolutionary methods for cleaning your swimming pool” (Metode revoluţionare de a-ţi curăţa piscina), National Theatre of Greece, Atena, Grecia

9 noiembrie - „МЕЖА” (Graniţa sau În container), Kherson Regional Academic Music and Drama Theatre „Mykola Kulish”, Kherson, Ucraina

10 noiembrie - „The Break up Man” (Despărţitorul), Batumi Ilia Chavchavadze Profesional State Drama Theatre, Batumi, Georgia

11 noiembrie - „În ochii tăi fermecători”, Teatrul Naţional Chişinău, Republica Moldova

În cadrul ediției din anul acesta am avut o săptămână de teatru radiofonic pentru publicul festivalului. Astfel, în perioada 05 -11 noiembrie 2018, începând cu ora 16:00, Foaierul teatrului a găzduit audiții a unor piese din dramaturgia contemporană, semnate de autori celebri, oferite de către partenerul FIDC 2018, Teatrul Național Radiofonic Radio România.

Anul 2019 ***Festivalul Internaţional de Dramaturgie Contemporană– Ediția a XXX-a:***

17 noiembrie „Portugalia” de Zoltan Egressy, Teatrul Sică Alexandrescu - Sala Mare

18 noiembrie „La grande magia”, Elie Malka Teatrul Bulandra - Sala Mare

19 noiembrie „Orchestra Titanic”, Teatrul Naţional „I. L. Caragiale” - Sala Mare

20 noiembrie „Zbor deasupra unui cuib de cuci”, Teatrul „Metropolis” - Sala Mare

21 noiembrie „Dosarele Siberiei”, Teatrul Naţional „Mihai Eminescu”, Chişinău - Sala Mare

22 noiembrie „Occident Express”, Teatrul Szigligeti, Oradea Sala Mare

23 noiembrie „Scripcarul pe acoperiş”, Teatrul Evreiesc de Stat - Sala Mare

În 2020 FIDC nu a fost realizat iar odată cu revenirea mea în funcție, în plină pandemie în 2021, am ales să realizez două festivaluri ca și co-organizator după cum urmează:

I. ***Festivalul Național ”Săptămâna comediei” 02-08 august 2021:***

02 august – ”Noii infractori” de Edna Mazia - Teatrul Național București, Sala Mare

03 august – ”Doi pe o bancă” după Al. Ghelman - Teatrul de Comedie București, Sala Mare

04 august – ”Thailanda”de Dimitris Kechaidis și Eleni Chaviara - Teatrul *Nottara*, Sala Mare

05 august – „Dragostea durează trei ani” - Teatrul *Griviţa 53* București, Sala Mare

06 august - ”Rosto” după texte de I.L.Caragiale - Teatrul Act București, Sala Mare

07 august – ”O noapte furtunoasă” de I.L.Caragiale (TSA) - Sala Mare

08 august – ”Familia Addams”Libretul: Marshall Brickman & Rick Elice,Teatrul Excelsior București, Sala Mare

II. ***Festivalul Internațional de Teatru Maghiar 20-25 octombrie 2021:***

- ✓ 20 octombrie – ”Trei surori” A. P. Cehov – Teatrul din Subotica Serbia, - Sala Mare
- ✓ 21 octombrie– Bódi Attila: Cu voi am vrut să mă revolt – Studioul Yorick – Sala Studio
- ✓ 22 octombrie – Darvasi László: Închisoarea lui Karády – Bartha Boróka - Sala Studio
- ✓ 23 octombrie – Tamási Áron: Jeromos cel sclipitor – Teatrul Spectrum - Sala Mare
- ✓ 24 octombrie–Andrzej Saramonowicz: Testosteron – Csiky Gergely Timișoara - Sala Mare
- ✓ 25 octombrie– Radványi Géza: Undeva în Europa, Teatrul Csíki Játékszín - Sala Mare

Cele două evenimente organizate în anul supus raportării la TSA, au strâns împreună aproape 3000 de spectatori la cele două săli ale TSA, dovedind astfel importanța Festivalului. Capitalul de imagine pe care îl aduce cu sine, atât la nivel local cât și la nivel național, prin schimbul intercultural pe care îl provoacă, este fundamental pentru proiectul cultural al managerului de teatru. Festivalul are și un rol educativ, prin completarea cunoștințelor despre un anume segment cultural-artistic, diversitatea evenimentelor conexe spectacolelor, ducând la descoperirea de noi forme de expresie artistică. Beneficiile festivalului nu sunt doar pentru instituția de spectacol în sine, implicațiile sale culturale sunt mult mai complexe, ele producând reacții pozitive la nivelul comunității, al societății în ansamblul ei.

P2. Programul formativ – educativ „***Catedra de teatru***”.

În 2017 cadrul acestui program am avut premiera cu spectacolul ***Aventura*** de Teodor Mazilu regizat de către Dominic Dembinski. Acest spectacol a fost considerat unul din cele mai bune spectacole pe textul marelui dramaturg român Teodor Mazilu și selecționat de către Societatea Română de Televiziune pentru a fi preluat și înregistrat de TVR. 2021 - În cadrul acestui program am realizat în luna mai premiera cu spectacolul *O noapte furtunoasă* de I.L.Caragiale, regia Puiu Șerban, producție care a avut un număr în ultimul an raportat un nr. de 7 reprezentații, adresându-se unui public format din 1525 de spectatori la Sala Mare a TSA.

P3. Programul „***Euro-drama***”.

În cadrul acestui program avem 4 titluri ca reprezentații:

- *Electronic City* de Falk Richter,regia Dragoș Mușoiu (premiera 2020)

- *Moartea accidentală a unui anarhist* de Dario Fo, regia Claudiu Goga (premiera 2018)

- *Iluzii* de I. Vîrîpaev, regia Claudiu Goga (premiera 2021)

- *Un bilet spre fericire* de Spiro Gyorghi, regia Diana Lupescu(premiera2013)

Aceste spectacole au avut un număr total de 28 reprezentații la Sala Mare atrăgând un public format din 1319 spectatori și la Sala Studio având 7 reprezentații și 173 de spectatori.

P4. Programul „***Performanță teatrală***".

Acest program interferează cu altele pentru a crea producții teatrale solide ale dramaturgiei universale pentru repertoriul TSA cu 2 titluri de reprezentat: *20 de minute cu îngerul* de Al. Vampilov regia Razvan Marinescu (premiera 2018) și *Mincinosul* de Carlo Goldoni, regia Vasile Nedelcu (premiera 2018). Aceste spectacole au avut în ultimul an raportat un număr de 19 reprezentații, atrăgând un public format din 1095 de spectatori la Sala Mare.

P5. Programul „***Expresii***".

În cadrul acestui program am inclus premiera cu spectacolul *Cu sufletul nu-i de glumit* de Dimitri Dinev, regia Sorin Militaru. Acest spectacol încadrat în genul unei comedii negre a avut un număr de 9 reprezentații, atrăgând un public format din 530 de spectatori la Sala Mare. Tot în cadrul acestui program este încadrat spectacolul *Disputa* de Marivaux regia Diana Păcurar (premiera mai 2022).

P6. Programul „***Teatru pentru copii***".

În momentul de față nu mai este neglijată această oportunitate pe care o reprezintă spectacolele de copii. Tot în cadrul acestui program sunt dezvoltate proiecte ce au drept țintă atragerea copiilor către teatru prin ateliere dedicate. În acest program avem un spectacol „*Dănilă Prepeleac"* după Ion Creangă, care a avut în ultimul an raporta 4 reprezentații și un număr de 192 de spectatori.

P7. Programul „***Primul pas/tinere talente***".

În cadrul acestui program am realizat o premieră în luna august cu spectacolul *La ieșirea din teatru* ... de N.V.Gogol regia Andrei Raicu are a avut 5 reprezentații și un număr de 476 de spectatori la Sala Mare. Tot în cadrul acestui program avem inclus spectacolul *Ea și numai ea* de Andrei Ivanov care a strâns un număr de 15 reprezentații și 239 de spectatori la Sala Studio.

P8. Programul „***Interferențe***".

În acest program avem incluse următoarele titluri:

- *Fanteziile sexuale...* de John Tobias regia Puiu Șerban (premiera 2008)

- *Grădinile groazei,* de Daniel Call regia Dan Vasile (premiera 2018)
- *Portugalia,* de Zoltan Egrsy regia Sorin Militaru (premiera 2019)
- *Prins în plasă,* de Ron Cooney regia Cristian Ioan (premiera 2018)
- *Singuri împreună,* de J. P. Shanley regia Geo Balint (premiera 2021)
- *Doi pe o bancă,* de Al. Ghelman regia Boris Melinti (premiera 2021)

Aceste spectacole care au adunat în ultimul an raporta un număr de 59 de reprezentații și atrăgând un număr de 2886 de spectatori.

P9. Programul „***Atelier***".

Programul susține și completează strategic o parte din programe (de exemplu P8, P10, P11), prin generarea de evenimente conexe: conferințe, expoziții, lansări de carte, audio-books, ș.a.m.d. Astfel în cadrul acestui program am avut încadrate 2 spectacole: *Dosarul Brâncoveanu, Don-t cry baby* cu 3 reprezentații și un număr de 48 de spectatori la Sala Studio.

P10. Programul „***Brașov – cetate culturală***". ***Microstagiune estivală***.

Acest program a avut loc în luna august iar proiectele din cadrul acestuia au inclus spectacole din repertoriul propriu, precum și organizarea îm preună cu Asociația Culturală Fanzin a Festivalului Național de Teatru „Săptămâna comediei" găzduit de TSA în sediul său. În acestă lună, spectacolele invitate și spectacolele cu producții proprii, au avut un public numeros, adresându-se unei comunități formată din peste 2000 de beneficiari.

P11. Programul „***Aniversări***" – Sărbătorirea unor date importante pentru instituția brașoveană, cum sunt: Ziua Culturii Naționale (15 ianuarie), Ziua Mondială a Teatrului (27 martie), Ziua Limbii Române (31 august) Ziua teatrului „Sică Alexandrescu" Brașov (3 decembrie), omagieri și comemorări ale personalităților teatrului, aniversări ale calendarului cultural anual. Aceste manifestări au avut în anul raportat un public restrâns în comparație cu spectacolele de sală mare de exemplu, însă cu un impact major pentru participanți, realizate ca evenimente conexe, având în general public neplătitor.

Aceste programe și proiectele conținute, sugerează caracterul unei viziuni repertoriale complete adaptate programului managerial, care se axează pe revigorarea dramaturgiei româneşti autentice dar şi pe texte "clasice" ale marilor dramaturgi, lista adaptându-se și în funcţie de negocierile și propunerile regizorilor-colaboratori. Pe lângă programele și proiectele prezentate sumar mai sus, precizez că doresc o expunere mai largă a spectacolelor de teatru în spaţiul neconvențional, prin participarea instituției în cadrul unor evenimente culturale în afara sediului.

Prin atragerea unui public cât mai larg şi fidelizarea acestuia prin diversificarea ofertei, introducerea în repertoriu a spectacolelor construite în scopul unei mobilități extinse, ne dorim cât mai curând posibil și prezenţa TSA în cadrul festivalurilor de teatru din ţară și străinătate, dacă acum restricțiile au fost ridicate de către autorități.

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

Conform principiului căruia o diversitate de activități a instituției ar putea contribui într-un mod pozitiv la „păstrarea" statutului de teatru profesionist, acest aspect ar putea forța traseul direct și al misiunii sale publice existând pericolul pierderii identității și esenței artelor spectacolului. Continuăm totuși să oferim publicului mai multe opțiuni pe aceeași direcție cu obiectivele specifice, apelând la creativitatea și inventivitatea noastră pentru a aduce o doză de atractivitate și creativitate, astfel încât publicul să beneficieze de întâlnirea cu artiștii, ca efectele acestor acțiuni să conducă în final, la o prezență mai mare în sălile de spectacol, nu doar o „marcare în sine" a unui punct pe o listă de îndeplinit.

În-afara programelor principale am înercat să creăm manifestări/evenimente conexe care pot ajuta la creșterea prestigiului și imaginii instituției, pentru o reflectare mai dinamică a activității teatrului printr-o utilizare mai eficientă/inteligentă a spațiilor instituției :

- ✓ *Spectacol-eveniment* - Fiecare premieră a teatrului este tratată ca un eveniment special al orașului, în aceeasi strategie încadrându-se și deschiderea și închiderea stagiunii.
- ✓ *Uși deschise* – Prin programul *Școala Altfel* sau alte ocazii, permitem elevilor să viziteze teatrul, sau am organizat spectacole dedicate în principal elevilor. Acestă acțiune implică publicul tânăr într-o experienţă interactivă de deschidere a percepţiei asupra teatrului.
- ✓ *Voluntarii teatrului* - Urmare și a acțiunii de mai sus formativ-educative, încurajează voluntariatul, folositor în cadrul festivalurilor sau manifestărilor speciale, ca o parte esențială a culturii organizaționale.
- ✓ Găzduirea în sălile de spectacol și a altor spații din patrimoniul teatrului a unor asociații fundații pentru realizarea de evenimente cultural-artistice, social, științific etc.
- ✓ „Pretexte" – descoperirea de texte de valoare ale unor autori contemporani români sau străini, dramatizări sau scenarii originale, care pot pune bazele unei cercetări care vor ocaziona realizarea unor spectacole-lectură, sau pot avea ca finalitate producții artistice .

Astfel că în anul raportat am avut derulate o serie de evenimente conexe în cadrul programelor propuse în proiectul managerial din care formulez câteva exemple:

- Ziua Limbii Române, Ziua Sică Alexandrescu;
- Work-shop dedicat tinerilor la TSA;
- Ziua Culturii Naționale
- Programul Interferențe (P8) - Festivalul național de teatru ”Săptămâna Comediei” ,
- Festivalul Internațional de Teatru Maghiar.
- Festivalul de teatru școlar Ideo Ideis, ediția cu numărul 16 (august 2021)
- *Zilele Ușilor Deschise* - tur ghidat în interiorul Teatrului cu explicații din partea personalului tehnic și artistic a mecanismelor scenice pentru participanți, eveniment extrem de apreciat, în mod special de elevii brașoveni
- Ziua Sică Alexandrescu, 15 august 2021, în această zi sărbătorindu-se 125 de ani de la nașterea marelui om de teatru
- Liber la cultură- Teatrul Sică Alexandrescu - Liber la vaccinare, maraton de evenimente și vaccinare fără programare organizat împreună cu Primăria Municipiului Brașov în mai 2021.

În această direcție și în acest context actual, în care efectele pandemiei ne-au influențat dramatic viețile, ne dorim să menținem un nivel cât mai ridicat al acțiunilor noastre culturale fără să ne pierdem identitatea funcțională și spirituală, aceea de a fi în slujba artelor spectacolului. Activitatea noastră așezată strategic într-o deplină consonanță cu politicile culturale, are în vedere posibilitatea abordării unor noi proiecte diversificate, incluse în programe gândite pentru a crește atât gradul de satisfacție al beneficiarilor dar și partea de dezvoltare și afirmare pozitivă a TSA în domeniul său de activitate specific.

Preocuparea noastră rămâne permanent pe direcția implicării în proiecte și acțiuni menite să dezvolte calitatea odată cu cantitatea produsului cultural oferit beneficiarului-țintă, satisfacerea nevoilor culturale ale comunității și creșterea gradului de vizibilitate și încredere și atractivitate a publicului față de TSA.

F. **Previzionarea evoluţiei economico-financiare a instituţiei publice de cultură, 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 buget de venituri şi cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare:

Nr. crt.	Categorii (mii lei)	Anul 2021 Realizat (1)	Anul 2022 (aprobat) (2)	Anul 2022 (necesar) (3)
1.	**TOTAL VENITURI, din care:**	**7.056.445.68**	**6.977.000**	**11.525.000**
	1.a. venituri proprii, din care:	234.810	**235.000**	**235.000**
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	234.810	235.000	235.000
	1.a.2. surse atrase	0		
	1.b. subvenţii/alocaţii (SF+SD)	6.821.635.68	**6.652.460**	**11.290.000**
	1.c. alte venituri	0	89.540	
2.	**TOTALCHELTUIELI, din care:**	**6.967.635,68**	**6.977.000**	**11.525.000**
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	5.384.647	**4.868.000**	**7.371.000**
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	5.013.322	4.530.000	6.960.000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	371.325	338.000	411.000
	2.b. Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	1.582.988,68	**2.055.000**	**3.631.000**
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	425.372,79	590.000	800.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	177.034	140.000	300.000
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparaţii curente	36.601,81	50.000	180.000
	2.b.4. Cheltuieli de întreţinere	639.662,64	1.194.000	2.249.000
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri şi servicii	80.730	81.000	102.000
	2.c. Cheltuieli de capital	223.587,44	**54.000**	**523.000**

Față de anii precedenți impactul bugetar la nivelul subvenției alocate, are un efect puternic datorită majorării drepturile salariale a personalului plătit din fonduri publice pentru instituțiile de cultură, a deciziilor instanțelor de judecată, a creșterilor prețurilor la utilități, a prețului carburanților, a materialelor, astfel că necesarul instituțional pentru organizare și funcționare determină o majorare a bugetului. Efectele pandemiei au fost și sunt încă resimțite pe toate palierele economico-sociale în calitatea vieții iar riscurile/restricțiile de funcționare au produs un efect de perturbare la nivelul activității de bază în toate instituțiile.

Așadar, o funcționare defectuoasă a agenților economici, o colectare slabă a taxelor și impozitelor, amânarea unor contracte sau plăți datorate au făcut ca veniturile la buget să fie mai

mici și împărțirea banilor către subordonate să fie cu alocări mai mici chiar față de anul trecut. Probabil din cauza acestor condiții și alocările subvențiilor au fost diminuate, autoritatea transmițând ca cerință în a construi bugetul sub execuția anului trecut. Autoritatea este conștientă de faptul că bugetul nostru este asigurat prin subvenție doar pentru primele două trimestre și eventual pentru o parte din trim III, așteptând astfel o rectificare dar în nici un caz pentru tot anul. În fapt, pentru ultimul an raportat anul 2021 am avut inițial un buget anual construit doar pe primele trei trimestre ale anului, nu pentru tot anul. Astfel că, în tabel am trecut la bugetul estimat, sumele convenite cu autoritatea pentru anul 2022 să depunem bugetul în forma din tabelul de mai sus, necesarul estimat pentru nevoile actuale fiind unul mult mai mare coloana (3). Totodată, pentru completarea bugetului de venituri și cheltuieli, pentru anul în curs 2022, a fost aprobat de către Consiliul Local prin HCL nr. 5 din 27.01.2022, utilizarea excedentului instituției din anul 2021, în sumă de 89.540 lei pentru cheltuieli de funcționare.

Dacă ne referim la necesarul de cheltuieli de personal pentru anul 2022 depus în forma inițială suma este de 7.371.000 lei, dar au fost aprobate doar 4.868.000 lei. În diferența de 2.503.000 lei față de proiecția inițială, trebuie astfel incluse următoarele sume: 813.000 lei reprezentând drepturi salariale câștigate în instanță și 1.690.000 lei reprezentând diferența de drepturi salariale până la sfârșitul anului 2022.

În ceea ce privește cheltuielile cu bunuri și servicii aprobate în sumă de **2.055.000 lei** aceste sunt insuficiente pentru întreg anul, necesarul estimat fiind de **3.631.000** lei, diferența fiind revăzută în creșterea facturilor de energie și evoluția generalizată a prețurilor pentru bunuri și servicii care se reliefează în materialele de producție. Referitor la cheltuielile de capital, în ceea ce privește investițiile a fost aprobată prin rectificare în luna aprilie suma de 354.000 lei pentru unele dotări scenice și pentru atelierele de producție și investiții pentru remedierea neregularităților constatate de ISU privitor la clădirea teatrului.

Buna organizare a Sălii Mari și mărirea ofertei de spectacole la această sală, împărțită pe categorii de preț/bilet, a condus la creșterea veniturilor proprii realizate din activitatea de bază. Vânzarea de bilete on-line implementată la începutul mandatului, coroborată cu creșterea inteligentă a prețului biletelor la producțiile artistice care sunt acum din ce în ce mai diverse, promovarea și integrarea în comunitate a TSA, sperăm că vor crește încasările din bilete diminuând procentual subvenția prin creșterea veniturilor proprii.

2. Numărul de beneficiari estimaţi pentru următoarea perioadă de management.

Estimarea numărului de spectatori este extrem de dificilă în condițiile actuale, ținând cont de experiența avută în anul precedent cu gestionarea situației pandemice, fapt care afectează grav orice fel de proiecție, plan de activitate sau previziune în ceea ce privește numărul publicului în sala de spectacol. Astfel, fiind obligați uneori să închidem pentru public sălile de spectacol, datorită restricțiilor pandemice la nivel local sau național, sau obligați să ne desfășurăm activitatea cu spectatori în general la un grad de ocupare al sălii de maxim 30%, indicele comparativ de calcul al gradului de ocupare a sălilor este raportat la prezența efectivă a publicului în săli, nefiind inclus publicul on-line.

Indicele de ocupare a sălilor comparativ cu anii precedenți:

Indice de ocupare a sălii la sediu	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021	Propus 2022
Sala Mare	70.49%	51.11%	36.34	21.11%	31.63%	35.00%
Sala Studio	86.48%	91.20%	77.57	88.07%	73.56%	75.00%

Această statistică este influențată de capacitatea foarte diferită a sălilor de spectacol, a numărului de reprezentații inegal pe timpul stagiunii la fiecare dintre ele, în funcție de numărul de locuri pe care îl are fiecare: Sala Mare (566 locuri), Sala Studio (60 de locuri). Astfel, după cum am prezentat și la capitolul D.2. privitor la evoluția indicatorilor de performanță în situațiile comparative, pentru Sala Studio avem un grad de ocuparea la sălii mai mare, dar la un număr de spectacole mai mic. În ceea ce privește gradul de ocupare al sălilor indicele a fost calculat la 100% din capacitate nu 30% sau 50%, astfel creșterea este evidentă, raportată mai ales la numărul de spectacole din ultimul an raportat față de anul precedent. ***Dacă analizăm numărul total de beneficiari plătitori în ultimul an raportat față de anul precedent, avem o creștere într-un procent de 183,00 %, o evoluție extrem de îmbucurătoare în condițiile pandemice.***

Dacă numărul de beneficiari la Sala Studio a fost un pic mai mic în ultimul an raportat față de anul precedent, explicația constă în faptul că două producții jucate la sala mai mică, au fost readaptate pentru jocul la Sala Mare, pentru a eficientiza activitatea de bază prin creșterea numărului de beneficiari la aceste spectacole, ținând cont și de restricțiile în vigoare la acel moment. ***Așadar numărul de beneficiari la Sala Mare în ultimul an raportat 2021, a înregistrat o creștere într-un procent de 225,25% față de anul precedent.***

În anul 2020, instituţia a vândut un număr de 6300 bilete, încasând, din vânzarea acestora, suma de 140.600 lei, acesta reprezentând un procentaj de 97,10 % din numărul total de beneficiari, 6488 de spectatori. În anul 2021, TSA a vândut un număr de 11.529 bilete, încasând, din vânzarea acestora, suma de 244.650 lei, acesta reprezentând un procentaj de 99,53% din numărul total de beneficiari, reprezentând 11.853 de spectatori. În general numărul beneficiarilor va fi un pic mai mare decât numărul biletelor vândute, având în vedere faptul că Teatrul „Sică Alexandrescu" Brașov, pe lângă biletele cu valoare stabilită, oferă și bilete gratuite conform Constituției României, art. 33 și Legii 448/2006 precum și H.G. 385/2004 și H.G. 723/2005.

Anii analizați	Număr spectacole	Indice ocupare Sala Mare	Indice ocupare Sala Studio	Număr beneficiari
Anul 2017	168	70.49%	86.48%	23334
Anul 2018	177	51.11%	91.20	29599
Anul 2019	175	36.34%	77.57	26024
Anul 2020	88	21.11%	88.07%	6488
Anul 2021	167	31.63%	73.56%	11853
Anul 2022(estimat)	170	33.00%	75.00%	12500

Privitor la cadrul general de desfășurare a activității de bază, trebuie luat în considerație faptul că gradul de ocupare al sălilor de spectacol a fost influențat drastic de perioada în care instituția nu a fost deschisă publicului transmițând doar spectacole on-line în sistem de live-streaming. Un tabel cu o creștere a acestor indici este o formă de previziune care este pusă sub semnul imprevizibilului și al fragilității unei prognoze realiste. Cu toate acestea ținând cont de toți factori interni și externi ne vom adapta activitatea astfel încât să păstrăm trendul ascendent pe care se află în acest moment teatrul brașovean.

3. Analiza programului minimal realizat

Titlurile montate până acum, sugerează caracterul unei viziuni repertoriale a programului managerial, lista adaptându-se și în funcţie de negocierile și propunerile echipelor de realizare și al colaboratorilor pentru fiecare proiect. În ceea ce privește analiza cifrelor estimate/propuse comparativ cu cele realizate, ele au fost îndeplinite integral conform țintelor asumate prin actele adiționale la contractul de management. Sinteza execuției proiectelor în cadrul programelor instituției realizate în Programul Minimal sunt evidențiate conform execuției buget/proiect pe ani în tabelele de mai jos.

ANUL 2017

Nr. Crt.	Scurtă descriere a programului	Denumirea proiectului	Număr proiecte	Buget estimat(lei)	Buget realizat (lei)
1	P3	***Prins în plasă* - premieră**	1	**60.000**	**60.000**
2	P4	***20 minute cu îngerul* premieră**	1	**38.000**	**30.000**
3	P2	***Aventura* - premieră**	1	**50.000**	**47.000**
4	reluare	*Sectorul S*	8	17.000	12.000
5	reluare	*Niște fete*	9	35.000	26.000
6	reluare	*Metoda G*	29	95.000	85.000
7	reluare	*Trei femei înalte*	12	45.000	34.000
8	reluare	*Un cuplu ciudat*	6	25.000	17.000
9	reluare	*Scrisori eminesciene*	8	30.000	23.000
10	reluare	*Fluturii sunt liberi*	7	25.000	17.000
11	reluare	*Auto*	8	32.000	27.000
12	reluare	*Un bilet spre fericire*	8	41.000	36.000
13	reluare	*Fanteziile sexuale ale soțului...*	12	58.500	55.000
14	reluare	*Poveste de iarnă*	14	68.000	63.000
15	reluare	*Domnul Goe*	12	58.500	53.000
16	reluare	*Prins în plasă*	13	40.000	25.000
17	reluare	*20 minute cu îngerul*	8	22.000	15.000
18	reluare	*Aventura*	2	25.000	19.000
19	P1/P11	F.I.D.C. EDIȚIA a XXVIII-a	10	**400.000**	**355.000**
	TOTAL		**168**	**1.165.000**	**999.000**

Realizarea integrală a programului minimal în anul 2017 a constat în reluările titlurilor din repertoriul curent, plus noile producții montate în anul raportat, care au totalizat la sediul instituției un număr de ***168 de reprezentații realizate, față de 136 spectacole estimate,*** reprezentând o ***execuție în procentaj de 123,53 %. Execuție premiere = 100%***

ANUL 2018

Nr. Crt	Scurtă descriere a programului	Denumirea proiectului	Număr proiecte	Buget estimat(lei)	Buget realizat (lei)
1	P11	Ziua Culturii Naționale	Evenim.	0	0
2	P11	Ziua Mondială a Teatrului	Evenim.	0	0
3	P8 / P4	***Premiera1 - Mincinosul*** de Carlo Goldoni	**1**	**90.000**	**89.600**
4	P11	6 aug Ziua Sică Alexandrescu	Evenim.	0	0
5	P11	31 aug Ziua Limbii Române	Evenim.	15.000	5.000
6	P8 *Interferențe*	***Premiera2 Grădinile Groazei*** de Daniel Call	**1**	**69.000**	**49.600**

7	P1	F.I.D.C.EDIȚIA a XXIX-a	**11**	**500.000**	**492.553**
8	P11	1 dec. Gala Centenarului	Evenim.	00	2.500
9	P2 *Eurodrama*	***Premiera3 Moartea accidentală a unui anarhist***	1	**100.000**	**94.000**
10	P11	Spectacol de Crăciun	Evenim.	00	2.500
11	reluare	*Aventura*	19	14.060	12.000
12	reluare	*Sectorul S*	11	5.940	5.000
13	reluare	*Metoda G*	13	8.580	8.000
14	reluare	*Trei Femei înalte*	12	16.560	15.000
15	reluare	*Fluturii sunt liberi*	10	1.100	500
16	reluare	*Un cuplu ciudat*	8	9.920	8.000
17	reluare	*20 minute cu îngerul*	16	14.720	14.000
18	reluare	*Un bilet spre fericire*	12	840	840
19	reluare	*Domnul Goe*	9	11.160	11.000
20	reluare	*D-ale lui Nenea Iancu*	2	00	00
21	reluare	*Mincinosul*	14	17.780	16.000
22	reluare	*Prins în plasă*	19	60.980	60.000
23	reluare	*Fanteziile sexuale ale soțului...*	12	15.600	15.000
24	reluare	*Grădinile Groazei*	6	7,800	7000
	TOTAL		**177**	**939.040**	**892.093**

Realizarea în totalitate a programului minimal a constat în principal de reluările titlurilor din repertoriul curent, plus noile producții montate în anul raportat (2018), care au totalizat un număr de ***177 de reprezentații realizate, față un număr de 160 spectacole estimate*** la sediul instituției, fiind înregistrată o ***execuție în procentaj de 110,63 %***. ***Execuție premiere = 100%***

ANUL 2019

Nr. Crt	Scurtă descriere a programului	Denumirea proiectului	Număr proiecte	Buget estimat(lei)	Buget realizat (lei)
1	P11	Ziua Culturii Naționale	Evenim.	0	0
2	P11	Ziua Mondială a Teatrului	Evenim.	0	0
3	P7	***Premiera1 - Ea și numai ea***	**1**	**50.000**	**40.800**
4	P8	***Premiera2 Sinucigașul***	**1**	**110.000**	**86.100**
5	P6	***Premiera3 Dănilă Prepeleac***	**1**	**47.720**	**17.771**
6	P11	31 aug. Ziua Limbii Române	Evenim.	5.000	5.000
7	P9	***Premiera 4 Dosarul Brâncoveanu***	**1**	**117.000**	**8.500**
8	P1	***F.I.D.C. EDIȚIA a XXIX-a***	**1**	**400.000**	**305.000**
9	P2	***Premiera5 Portugalia***	**1**	**100.000**	**77.000**
10	reluare	*Aventura*	8	12.880	12.000

11	reluare	*Sectorul S*	12	24.720	23.500
12	reluare	*Grădinile groazei*	16	32.960	30.700
13	reluare	*Metoda G*	10	20.600	18.700
14	reluare	*Trei Femei înalte*	12	20.880	19.700
15	reluare	*Fluturii sunt liberi*	4	6.960	5.500
16	reluare	*Un cuplu ciudat*	10	20.600	20.000
17	reluare	*20 minute cu îngerul*	5	11.700	10.000
18	reluare	*Dosarul Brâncoveanu*	4	8.240	6.500
19	reluare	*Un bilet spre fericire*	6	9.660	9.000
20	reluare	*Domnul Goe*	1	1.740	1.000
21	reluare	*D-ale lui Nenea Iancu*	7	28.000	21.000
22	reluare	*Mincinosul*	11	14.420	13.500
23	reluare	*Prins în plasă*	15	133.200	100.000
24	reluare	*Fanteziile sexuale ale soțului...*	13	26.780	26.400
25	reluare	*Sinucigașul*	4	9.360	9.300
26	reluare	*Moartea accidentală...*	10	17.400	17.200
27	reluare	*Ea și numai ea*	14	24.360	23.400
28	reluare	*Dănilă Prepeleac*	2	3.220	3.200
	TOTAL		**175**	**1.250.000**	**1.002.071**

La finalul anului 2019 programului minimal a fost constat în reluările titlurilor din repertoriul curent, plus noile producții montate în anul raportat, care au totalizat un număr de 175 de reprezentații la sediul instituției, față de 176 estimate, ***execuția fiind în procent de* 99,43 %. *Execuție premiere = 100%***

ANUL 2020

Nr. Crt.	Scurtă descriere a programului	Denumirea proiectului	Număr proiecte	Buget estimat(lei)	Buget realizat (lei)
1		***Electronic City* - premieră**	1	**140.000**	**137.000**
		Menajeria de sticla-premiera	X	**50.000**	**0**
		Premiera 3	X	**100.000**	**0**
		Premiera 4	X	**90.000**	**0**
		Premira 5	X	**75.000**	**0**
		Ziua portilor deschise	X	**5.000**	**0**
2		***Ziua limbii romane***	Evenim.	**5.000**	**3.000**
3	reluare	*20 de minute cu îngerul*	16	89.760	88.000
4	reluare	*Grădinile groazei*	7	16.380	16.000
5	reluare	*Sectorul S*	1	5.030	5.000
6	reluare	*Ea și numai ea*	8	20.480	19.480

7	reluare	*Metoda G*	1	4.060	4.000
8	reluare	*Un bilet spre fericire*	6	9.660	9.300
9	reluare	*Fanteziile sexuale ale soțului...*	3	4.830	4.800
10	reluare	*Dănilă Prepeleac*	2	3.220	3.200
11	reluare	*Dosarul Brâncoveanu*	3	4.830	4.500
12	reluare	*Prins în plasă*	6	55.280	55.000
13	reluare	*Portugalia*	13	28.780	28.375
14	reluare	*Mincinosul*	9	18.990	18.600
15	reluare	*Sinucigașul*	3	7.020	7.000
16	reluare	*Electronic City*	1	5.500	5.400
17	reluare	*Moartea accidentală...*	6	12.440	12.000
18	reluare	*Un cuplu ciudat*	1	0	
19	reluare	*Fluturii sunt liberi*	1	1.740	1.700
	TOTAL		88	**753.000**	**422.355**

În anul 2020 programul minimal nu a fost îndeplinit, el fiind realizat doar în proporție de 53,33 %, fiind estimat un număr de 165 de spectacole, din care s-au realizat doar 88 de reprezentații. Conducerea interimară a avut previzionat un număr de 5 premiere din care s-a concretizat doar una: Electronic city. Execuție premiere = 20,00 %

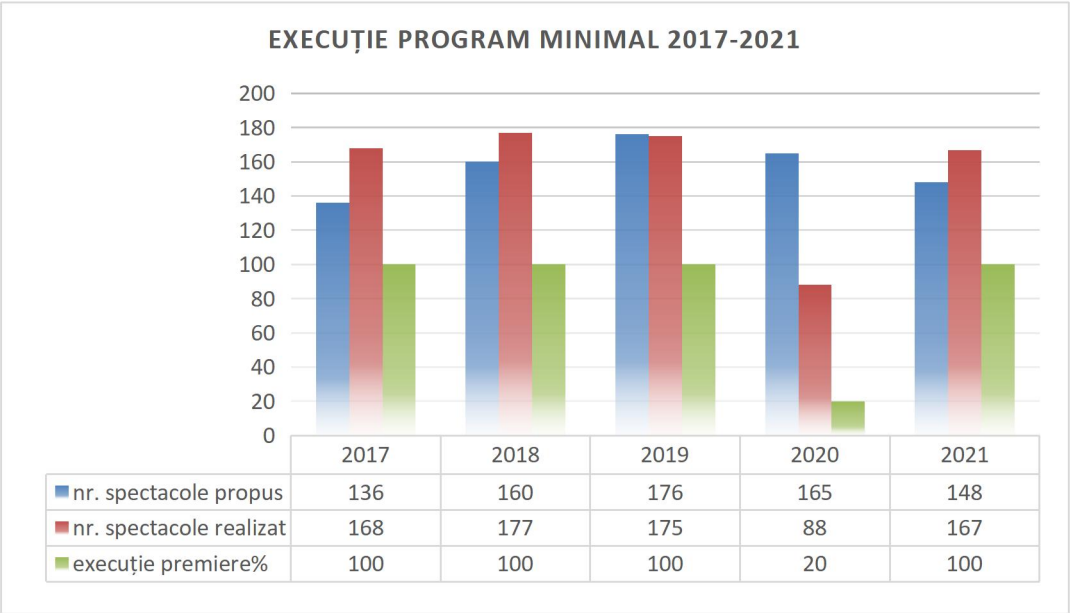
ANUL 2021

Nr. Crt	Scurtă descriere a programului	Denumirea proiectului	Nr. Proiecte	Buget estimat(lei)	Buget realizat (lei)
1	P11	Ziua Culturii Naționale	Evenim.	0	0
2	P5. „*Expresii*”	***Premiera1:Cu sufletul nu-i de glumit***	1	150.000	**92.011,55**
3	P3 *Eurodrama*	***Premiera 2: Iluzii***	1	130.000	**83.932,99**
4	P11 *Aniversări*	Ziua Mondială a Teatrului	Evenim.		0
5	P2 / P4	***Premiera 3:O noapte furtunoasă***	1	160.000	**99.384,17**
6	P11 *Aniversări*	6 aug Ziua Sică Alexandrescu	Evenim.		0
7	*Primul pas* P7.	***Premiera 4: La ieșirea din teatru..***	1	110.000	**60.097,22**
8	*P11„Aniversări*	31 aug. Ziua Limbii Române	Evenim.		0
10	*Interferențe* P8	***Premiera 5: Doi pe o bancă***	1	170.000	**29.121,87**
11	*Interferențe*P8.	***Premiera6 Singuri împreună***	1	97.090	**80.144,65**
12	reluare	*Electronic City*	8	**280.480**	**280.000**
13	reluare	*20 de minute cu îngerul*	13	**550.550**	**550.000**
14	reluare	*Grădinile groazei*	14	**491,120**	**491.000**
15	reluare	*Cu sufletul nu-i de glumit*	8	284.000	284.000

16	reluare	*Iluzii*	7	414.830	414.000
17	reluare	*O noapte furtunoasă*	7	315.000	315.000
18	reluare	*La ieșirea din teatru...*	4	180.000	180.000
19	reluare	*Doi pe o bancă*	6	232.920	232.900
20	reluare	*Singuri împreună*	2	77.640	77.600
21	reluare	*Un bilet spre fericire*	11	427.020	427.000
22	reluare	*Fanteziile sexuale ale ...*	15	675.900	675.900
23	reluare	*Dănilă Prepeleac*	4	136.320	136.000
24	reluare	*Prins în plasă*	9	318.150	318.000
25	reluare	*Portugalia*	9	318.150	318.000
26	reluare	*Mincinosul*	6	215.940	215.000
27	reluare	*Ea și numai ea*	15	526.200	526.000
28	reluare	*Dosarul Brâncoveanu*	2	67.080	67.000
29	reluare	*Moartea accidentală...*	8	330.080	330.000
	TOTAL		***167***	***6.664.270***	***6.291.048***

În anul 2021 față de numărul de spectacole propus în număr de 148 spectacole, în ultimul an supus raportării, fiind realizate un număr de 167 de spectacole, rezultând o execuție în proporție de 112,84 % . Execuție premiere = 100%

În ceea ce privește execuția pe proiecte față de bugetul estimat, ea a fost mai mică, un caz aparte fiind faptul că în ultimul an raportat instituția a fost bugetată doar primele III trimestre, iar cuantumul rectificării din ultimul trimestru a fost cunoscut după ce realizasem încă două premiere din economiile făcute în prima parte a anului.



În ultimul an raportat ***cele 6 noi producții ale TSA cu o investiție totală de 444.692,45 lei***, ***au atras un număr de 3633 de spectatori având încasări în valoare totală de 86.970,00 lei sumă, care reprezintă un procent de 35,55% din încasările totale ca venituri proprii*** ale instituției din activitatea de bază. ***Dacă raportăm veniturile proprii totale acestea reprezintă un procent de 55,02% din investiția în proiectele pe anul raportat.*** Realizarea programului minimal a constat în reluările titlurilor din repertoriul curent, plus cele 6 noi producții montate în anul 2021, care au totalizat un număr de 167 de reprezentații, față de 148 estimate la sediul instituției, defalcate pe săli de spectacol evidențiată în situația de mai jos:

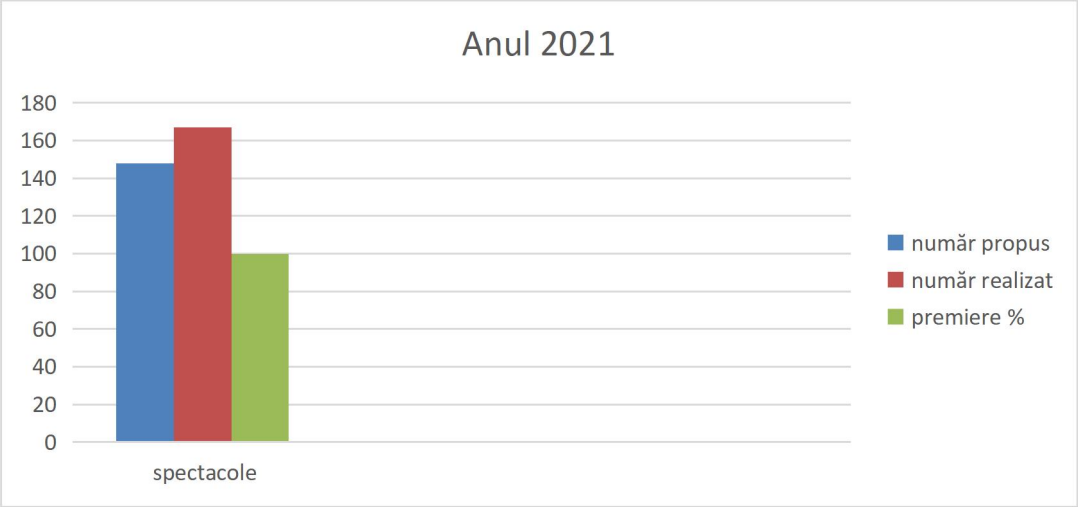
	Titlul spectacolului/autorul	Data Premiera	Număr spectacole	Număr beneficiari	Încasări /spectacol
	SALA MARE				
1	***"Cu sufletul nu-i de glumit"*** de D.Dinev	31.01.2021	9	530	12.470,00
2	"Danilă Prepeleac" după Ion Creangă	17/10.2019	4	192	1.860,00
3	"Electronic City" de Falk Richter	31.10.2020	8	224	4.600,00
4	„Fanteziile sexuale ale sotului meu aproape ca m-au înnebunit" de J.Tobias	15.02.2008	15	820	20.300,00
5	"Gradinile groazei" de Daniel Call	09.09.2018	14	538	12.100,00
6	***"Iluzii "*** de I.Viripaev	11.02.2021	8	699	16.600,00
7	***"La iesirea din teatru"***de N.V. Gogol	21.08.2021	5	476	8.820,00
8	"Mincinosul" de Carlo Goldoni	10.03.2018	6	705	16.610,00
9	"Moartea accidentala a unui anarhist" de Dario Fo	20.12.2018	8	288	6.940,00
10	***"O noapte furtunoasă"*** de I.L. Caragiale	30/06.2021	7	1525	35.770,00
11	"Portugalia" de Zoltan Egressy	22.12.2019	9	530	11.790,00
12	"Prins în plasă" de Ray Coony	24.05.2017	9	590	13.880,00
13	***"Singuri împreună"*** de John Patrick Shanley	11/21.2021	3	408	9.220,00
14	"Un bilet spre fericire" de Spiro Gyorgy	14.03.2013	4	107	2.450,00
15	"20 de minute cu ingerul" de Alexandr Vampilov	08.07.2017	13	390	8.930,00
16	"Săptămâna Comediei"	02-08.08.21	6	1900	19000,00
17	„O noapte furtunoasă" de I.L.Caragiale	07.08.2021	1	290	8.700,00
18	Festivalul Internațional teatru maghiar	20-25.10.21	4	940	18.800,00
	Total Sala Mare		**133**	**11.152**	**228.840,00**

După cum se observă cu ușurință din tabele, cea mai „profitabilă" în momentul de față este Sala Mare care, datorită posibilităților tehnice și a capacității sale, poate găzdui spectacole mult mai elaborate pentru un public mult mai numeros, acest aspect reflectându-se și în încasările din vânzarea biletelor la spectacole. Sala Studio are și ea farmecul și posibilitățile ei de exprimare,

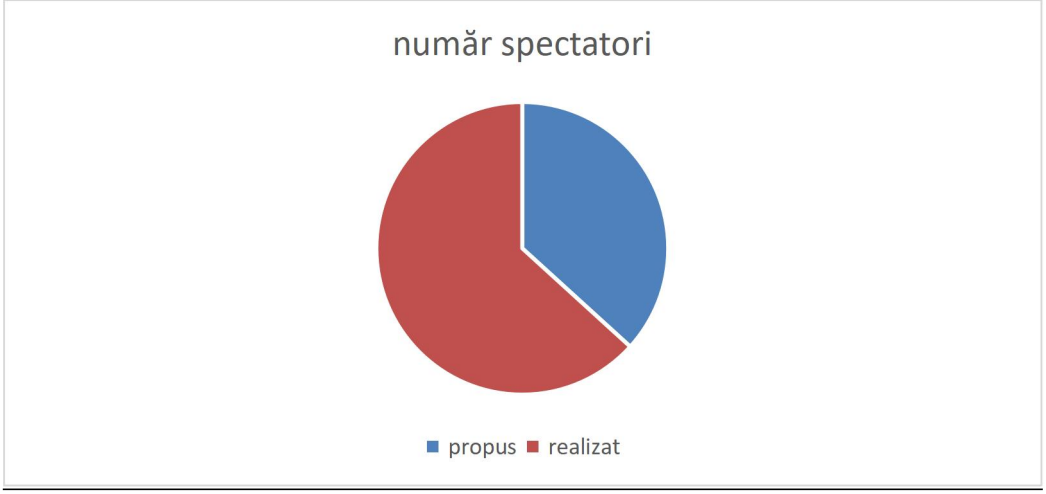
mult mai aproape și mai directe față de spectator, cu spectacole cochete și emoționante care oferă publicului șansa să îl vadă și simtă pe actor de la o întindere de braț. Spectacolele de la studio vor fi întotdeauna, datorită acestei particularități, foarte aproape de spectator la propriu și la figurat. În ceea ce privește singura premieră de la sala mică, ea avut prin încasările sale, un procent de 25,50% din încasările totale ale sălii în ultimul an raportat.

	Titlul spectacolului/autorul	Data Premiera	Număr spectacole	Număr spectatori	Încasări spectacol
	SALA STUDIO				
19	„Don't cry baby" asociatia T.E.T		1	30	600,00
20	***"Doi pe o bancă"*** de Alexandr Ghelman	10.09.2021	7	181	4.030,00
21	"Dosarul Brancoveanu" de Adrian Iclenzan si Laurentiu Blaga	16.10.2019	2	18	440,00
22	"Ea si numai Ea" de Andrei Ivanov	20.02.2019	15	239	5.830,00
23	"Un bilet spre fericire" de Spiro Gyorgy	14.03.2013	7	173	3.710,00
24	"Festival internațional de teatru maghiar"	20-25.10.21	2	60	1.200,00
	TOTAL		**34**	**701**	**15.810,00**

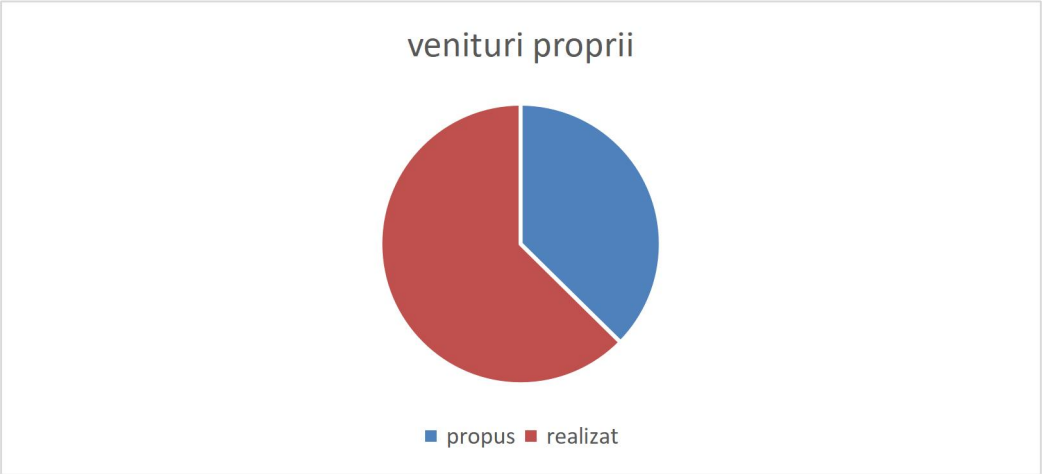
Față de numărul total de spectacole propus în număr de 148 spectacole, în ultimul an supus raportării avem o creștere procentuală, fiind realizate un număr de 167 de spectacole, rezultând o ***execuție în proporție de 112,84 % . Execuție premiere = 100%***



În ceea ce privește numărul de beneficiari propus, estimat în număr de 6.882 de spectatori, el ***reprezintă procentual 58,06 % din cât a fost realizat efectiv în ultimul an raportat (11.853 de spectatori), rezultând o creștere a numărului acestora ca execuție în proporție de 172,23 %.***



Dacă vorbim despre veniturile proprii propuse estimate în sumă de 146.000 lei, în anul supus raportării, acestea ***reprezintă un procent de 59,10 % din cât a fost realizat efectiv, rezultând o creștere procentuală a veniturilor proprii situându-se la o execuție de 169,19 %.***

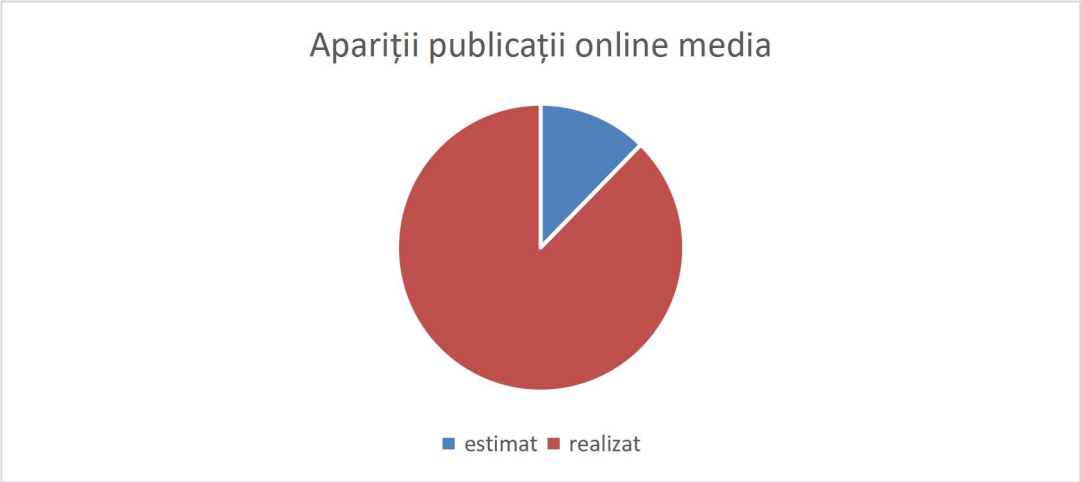


Realizarea și depășirea criteriilor de performanță din programul minimal trebuie luate în considerație față de situația excepțională în care ne-am desfășurat activitatea în ultimul an. În condițiile în care mai multe luni de zile, în prima parte a anului calendaristic, activitatea artistică de reprezentare se desfășura exclusiv on-line, iar în momentul deschiderii sălilor cu o capacitate de 30%. Acest grad de ocupare al sălii a fost afectat/influențat într-o mare măsură și de faptul că, accesul în sala de spectacol este permis doar pentru vaccinați cu certificatul verde.

Creșterea numărului de beneficiari și a veniturilor proprii, este cu atât mai semnificativă pentru ultimul an raportat în condițiile pandemice în care instituția și-a desfășurat activitatea. Prin specificul activității sale TSA produce spectacole de teatru cu o trupă relativ mică de actori și cu

un repertoriu destul de mic de spectacole. În momentul în care un actor este infectat cu virusul covid19, în funcție de numărul de spectacole în care joacă acestea se vor suspenda și nu vom putea juca acele spectacole. Dacă rata de pozitivare crește având un număr mai mare de actori infectați există posibilitatea de a suspenda activitatea în totalitate pentru o anumită perioadă. Astfel prin faptul că am achiziționat pentru instituție nebulizatoare și dezinfectarea spațiilor de joc este efectuată constant, încercăm să reducem riscul de a contacta boala în instituție.

În condiții normale de lucru, pe lângă programele și proiectele prezentate sumar mai sus, precizez că doresc o expunere mai largă a spectacolelor, atragerea unui public cât mai larg şi fidelizarea acestuia, prin diversificarea ofertei și printr-o prezenţă mai activă în cadrul comunității. Astfel, atragerea de parteneri media influențează prin prezența constantă a TSA în publicațiile locale, on-line sau audiovizuale participarea publicului la spectacole. Apariţiile în media ale TSA sunt de tipul cronici, interviuri, reportaje sau destinate publicității (popularizare program, comunicate, conferințe de presă etc.).



Estimarea la acest indicator în anul raportat a fost făcută la un nivel de 40 de prezențe, însă prin atenția și seriozitatea cu care am tratat realizarea parteneriatelor media și prezența noastră constantă în o parte a grupurilor media am observat prin monitorizarea acestor apariții o creștere a prezențelor la un total de 285 de apariții/prezențe. Față de ce s-a propus, ***indicatorul realizat prin apariţiile în media în ultimul an arată de peste 7 ori mai multe apariţii (712,50 %)*** în-afara evidențierii din Anexa 1 care vizează alte apariții. În funcție de frecvența acestora ele sunt sintetizate în tabelele de mai jos.

Apariții permanente	
Nume publicație /Site/Online/ media	**Link publicație/Site/Online/media**
Bilete.ro	https://www.bilete.ro/brasov/teatrul-dramatic-sica-alexandrescu/
GHID LOCAL	https://ghidlocal.com/brasov/locatii/teatrul-sica-alexandrescu-brasov/
24 FUN BRAȘOV	http://brasov.24fun.ro/locuri/teatre/teatrul-sica-alexandrescu/
BRASOV TOURISM APP	https://www.eventya.net/portfolio/brasov-tourism-app/

Apariții săptămânale		
Nume publicație/Site/Online media	**Link publicație/Site/Online media**	**Nr. apariții**
Spectacole Brașov	https://spectacolebrasov.ro/	44

Apariții bilunare		
Nume publicație/Site/Online media/Radio	**Link publicație/Site/Online media/Radio**	**Număr apariții**
Radio Braşov	87.8 FM	22
Rock FM	89.5 FM	22
Radio România Cultural	105 FM	22
Kiss FM	Brasov Brasov 105.5 MHz Brasov Predeal 92.1 MHz	22
NovaFM 98,2/Nova TV	Brasov Brasov 98.2 MHz	22
Brasov TV	https://www.brasovtv.com	22
Televiziunea GRUP IUBIM Brașovul TVIBv	https://iubimbrasovul.tv/	22
myTEX.ro (Transilvania Expres)	https://www.mytex.ro/	22
Bună Ziua Brașov	https://www.bzb.ro/	22

Apariții lunare		
Nume publicație /Site/Online media	**Link publicație/Site/Online media/Radio**	**Număr apariții**
Zile și nopți	https://www.zilesinopti.ro/locuri/623/teatrul-sica-alexandrescu	12
Biz Brașov	https://www.bizbrasov.ro/	12

Apariții ocazionale		
Nume publicație /Site/Online media	**Link publicație/Site/Online media**	**Număr apariții**
Revista Taifasuri	https://www.taifasuri.ro/	3
Transilvania 365	https://transilvania365.ro/	5
NewsBv.ro	https://newsbv.ro/	5
Brașov Metropolitan	https://brasovmetropolitan.ro/	3
Știri Brașov	https://www.brasov.net/	3

TOTAL: 285

În final, după întreaga abordare analitică a activității și sinteza realizării indicatorilor propuși pentru perioada supusă analizei, se poate concluziona faptul că Programul Minimal constituit ca act adițional al contractului de management, a fost realizat integral, atunci când a fost posibil prin toate categoriile sale programe şi proiecte asumate în acest mandat. Totodată, subliniez faptul că în condițiile actuale, am reușit să adaptăm proiectele TSA în funcție de nevoi, cerințe, actualitate, conjuncturi, astfel încât ele să se raporteze permanent la publicul beneficiar. Atât producțiile noastre cât și evenimentele conexe, realizate în parteneriat sau co-organizare cu alte instituții/organizații, au fost gândite în funcție de necesitățile și preferințele comunității, considerată în mod neexclusiv beneficiarul nostru țintă. Desigur atenția față de public și grija cu care am realizat producțiile TSA a fost într-o strânsă concordanță cu strategia managerială și proiectul de management asumat pentru desfășurarea activității de bază, într-un cadru și un mod exclusiv profesionist.

Închei acest raport convins că în anul trecut și cel viitor TSA va continua să-și îndeplinească misiunea, aceea de a oferi producții teatrale diversificate, performante interpretativ şi valoroase cultural, prin creativitate și inovație, promovând actul artistic la nivel local și național, prin creșterea nivelului cultural al comunității, având rol formativ-educativ.

Cu deosebită considerație,

Manager TSA Dan Cogălniceanu