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

RAPORT DE ACTIVITATE privind MANAGEMENTUL pentru perioada 01 ianuarie - 31 decembrie 2021

Prezentul raport de activitate a fost elaborat în vederea realizării evaluării managementului pentru Teatrul pentru Copii ARLECHINO Brașov (denumit în continuare ”instituția” și abreviat în conținutul raportului cu TA), de către Consiliul Local și Primăria Municipiului Brașov (denumite în continuare ”autoritatea” și abreviate în conținutul raportului cu CL sau PMBv - după caz) , **în conformitate cu prevederile OUG nr.189/2008 - cu modificările și completările ulterioare , privind managementul instituțiilor publice de cultură, art.36, art. 37 și art.39 și ale OMC nr.2799/2015**- cu modificările și completările ulterioare, privind aprobarea Regulamentului-cadru de organizare şi desfăşurare a evaluării managementului .

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

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

Datele şi informaţiile din prezentul raport de activitate se referă la perioada de la 01 ianuarie 2021 pînă la 31 decembrie 2021 și au fost extrase din documentele finaciar- contabile și de gestiune ale instituției.

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

TA este o instituție publică de spectacole cu forma de organizare ”instituție de repertoriu” - în conformitate cu criteriile statuate de legislația incidentă, *dedicată exclusiv* dezvoltării artelor spectacolului pentru copii, cu o activitate specifică bazată pe arta animației. Celelalte două instituții de spectacol subordonate aceleiași autorități (Opera Brașov și Teatrul Sică Alexandrescu), deși dezvoltă și prezintă ocazional proiecte dedicate copiilor și tinerei generații , nu au statuat prin misiune și obiective , adresarea către **aceluași** public țintă asemeni TA(public țintă -copiii) , . Misiunea acestuia din urmă , este producția și prezentarea spectacolelor **pentru copii,** mai mult, TA este caracterizat de unicitatea și particularitatea producțiilor sale, în care predomină arta mînuirii , repertoriul său vast fiind bazat preponderant pe *arta animației*. Particularitățile spectacolelor care se adresează acelorași categorii de public, se află în mijloacele de expresie artistică ale fiecărei instituții de cultură, în așa fel încît toate categoriile de spectatori să poată beneficia de tipul de spectacol și forma de exprimare artistică pe care le preferă și care i se potrivesc. Specificitatea și unicitatea Teatrului ”Arlechino ”, rezidă din particularitatea genului spectacolelor, realizate astfel încît, indiferent de subiect sau subiecții cărora li se adresează, acesta utilizează în producțiile sale arta mînuirii și a animației. Această particularitate, prin care se distinge activitatea TA, vine să confirme și să consolideze importanța sa, prin misiunea și obiectivele urmărite, ce au în prim-plan educarea și formarea tinerei generații, cu scopul de a o transforma în beneficiar și consumator de artă constant. TA pe lîngă, *aparent*, singurul scop oferit - acela de divertisment, are rolul decisiv în formarea gustului pentru artă autentică de calitate și o contribuție esențială în dezvoltarea personalității individului .

Serviciile oferite public de către Teatrul ”Arlechino ” , dezvoltate anual și în direcția dictată într-o mare măsură de cerințele și nevoile identificate ale publicului beneficiar , au consolidat poziția sa în piața artelor spectacolului existente la nivel orașului Brașov, instituția fiind recunoscută ca una de reper în plan local - dar nu numai .

Deoarece de la data de 01.10.2020 a început derularea unui nou mandat în baza unui nou contract de management (Contract management nr.4/2020), dar asigurat de către vechiul manager, managementul în esența sa se poate considera ca unul de continuitate , pentru că urmărește atingerea unor obiective ce se corelează cu misiunea statuată, iar programele și proiectele acestuia continua o direcție trasată și urmărită din mandatul precedent. Astfel , ne vom referi în acest raport , sau vom face trimitere, de la caz la caz, la cifre și indicatori și din anii precedenți, cu luarea în

considerare a faptului ca actualul Proiect de Management are o structură elaborată pe un număr de cinci Programe , care înglobează toate proiectele instituției.

Tinînd seama însă, de caracterul special al anului 2021 , ce a fost încă un an grevat de particularități limitative, restricții și dificil din toate punctele de vedere, urmare inerentă a contextului epidemiologic născut în 2020 odată cu pandemia de Covid , trebuie avut în vedere faptul că TA și-a adaptat activitatea pe toată perioada de raportare, prin considerarea posibilităților reale existente și cu respectarea măsurilor impuse prin normele legale instituite .

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

Colaborările TA , s-au consolidat pe parcursul timpului. În practică,a existat dintotdeauna o colaborare a instituției cu Primăria muncipiului Brașov , dictată în primul rînd de caracterul de subordonare al instituției în raport cu autoritatea finanțatoare . În cadrul acestui raport , se realizează permanent monitorizarea activității specifice a TA , totodată asigurîndu-se prin serviciile de specialitate ale autorității (BRTE; Compartiment Instituții de Cultura , Serviciul BUGET-CFP) și o parte a mediatizării evenimentelor, programelor și proiectelor instituției, la nivel local.

Coordonarea la nivel ierarhic a activității TA este delegată unuia dintre viceprimarii mun.Brașov, ceea ce s-a întîmplat și după alegerile locale din anul 2020, urmare a modificărilor survenite la nivelul autorității, astfel că din luna noiembrie 2020, atribuțiile de coordonare pentru instituțiile de cultură au fost delegate d-nei viceprimar Flavia Ramona Boghiu prin DP nr.717/2021 *republicată.

TA are relații de parteneriat și dezvoltă proiecte comune cu instituții de spectacol, instituții de cultură , cu asociații culturale și educaționale , cu ONG-uri și instituții de învățămînt , relații prin intermediul cărora s-a realizat o deschidere spre comunitatea locală , comunitățile defavorizate , spre alte instituții de spectacol, cultură și educație, fie ele de stat sau aparținînd mediului privat , fiind susținut un dialog permanent cu instituțiile de învățămînt din Brașov și zonele limitrofe .

De la începutul mandatului , respectiv a perioadei de management, s-a continuat derularea parteneriatelor deja existente, cu un număr semnificativ de organizații care realizează publicitatea evenimentelor culturale din Brașov și mediatizarea informală a activității instituției (24 FUN, Antena Bv, Calendarul Magic, Nova Brașov, Radio Brașov,Radio Brașov Special, Realitatea Brașov, Ager Press, Nova Press, Transilvania Expres, Bună Ziua Brașov, Brașov TV, Zile și Nopți, Monitorul Expres, Brașovul Tău, Biz Brașov, Stiribrașov.ro, anidescoala.ro, stiripentrucopii.ro, ,

news.bv.ro, stiriletransilvaniei.ro, ziare.com, brașovstiri.ro, lapasbrinbrasov.ro, Mytex.ro, Stirilazi.ro, ilovebrasov.ro etc.), prin intermediul cărora se pun la dispoziția și accesul publicului larg, informații cu privire la evenimente, programe, proiecte, și în general toate informațiile legate de spectacolele / proiectele instituției (data, locația de desfășurare a acestora , tarife , autori creatori, artiști interpreți etc.) În mod continuu a fost asigurată mediatizarea activităților instituției și păstrarea contactului cu publicul.

Colaborările cu caracter de permanență , fiind deja consacrate, au continuat și pe parcursul perioadei de referință , în modalitățile posibile în contextul dat, fiind întărite relațiile bazate pe continuitate și consolidare a unor activități / proiecte care să contribuie la dezvoltarea personalității copiilor încă de la vîrsta copilăriei timpurii și pînă la vîrsta preadolescentă. În anul 2021, parteneriatele s-au derulat preponderent în mediul on-line, soluție dictată de circumstanțele pandemice . Astfel, s-au concretizat colaborări cu un grad de frecvență ridicat , prin prezentarea permanentă a producțiilor teatrului (spectacole organizate săptămînal, bilunar sau lunar – de la caz la caz , fie la sala de spectacole Arlechino -ori de cîte ori a fost posibilă derularea activității cu publicul, secondate de realizarea unor activități conexe/ complementare artelor spectacolului (spectacole- lectură, vizite-virtuale de prezentare a activității specifice etc), ce sînt transmise prin intermediul rețelelor social-media (canalelor FB sau Youtube).

Cifrele, care pînă la contextul epidemiologic reflectau un număr mare de colaborări cu caracter de permanență și continuitate (cele care confirmă practic recunoașterea profesionalismului instituției, criteriu pe care se bazează atît preferința beneficiarilor cît și a colaboratorilor/ partenerilor de a colabora cu teatrul nostru) , în perioada de referință comparativ cu anii precedenț, a fost simțitor diminuată din motivele cunoscute, independente de voința noastră și care au determinat o stare permanentă de impredictibilitate .

Tinînd seama de faptul că au fost perioade în care a fost practic interzisă activitatea cu publicul prin interacțiune directă, iar în perioadele în care a fost permisă interacțiunea directă , aceasta a fost limitată drastic prin măsurile sanitare legiferate, colaborarea cu instituțiile de învățămînt crae presupunea prezentarea de spectacole / proiecte în regim organizat, a devenit imposibilă. În aceste condiții este neconcludentă o comparație cu anii precedenți , aceasta fiind irelevantă din punct de vedere al analizei subiectului acestui capitol. Cel mult , rezultatele pot releva o creștere față de anul precedent 2020 , însă ele se situează încă sub nivelul atins de TA în anii premergători pandemiei.

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

În cele ce urmează , am facut o sinteză cu factorii de influență interni și externi cu scopul de a pune în lumină punctele tari și slabe, în relație cu oportunitățile și amenințările existente, factori care au existat și anterior și care în contextul pandemiei s-au accentuat.

Puncte TARI	***Puncte SLABE***
Unicitatea producțiilor instituției (spectacole cu păpuși în care se utilizează arta mînuirii și a celei de animație, pe care se bazează întregul repertoriu)	Costuri din ce în ce mai mari ale montării producțiilor, determinate de numărul relativ redus al artiștilor creatori specializați în teatrul de animație , viziuni din ce în ce mai sofisticate ale autorilor dictate de tendința de evoluție , în lipsa unor prevederi legale privind onorariile, dreptului de autor.
Poziția/ amplasarea sediului instituției în planul urbanistic (în centrul istoric al orașului) , zonă cu afluxul cel mai mare de indivizi (localnici și turiști) .	Lipsa spațiilor adecvate necesare și statutul de chiriaș care nu permite realizarea investițiilor în cele existente . Sală de spectacole cu număr redus de locuri
Atractivitatea mediului urban, consecință a profilul turistic al orașului, conduce la o mai mare cunoaștere a existenței instituției , dincolo de granițele municipiului, odată cu fluctuația de turiști care sînt în căutarea facilităților de petrecere a timpului liber.	Lipsa de personal specializat în dezvoltarea unor proiecte pentru accesare fonduri nerambursabile, determinată de deficitul capitalului uman, care nu permite grevarea cu alte sarcini a celui existent .
Pregătirea,specializarea în ramura artei mînuirii și valoarea profesională a echipei artistice	Structură de personal redusă , care influențează modul de organizare și randamentul pe anumite sfere ale activității.

OPORTUNITĂȚI	***AMENINȚĂRI***
Publicul țintă (copiii) și interesul adulților de a le oferi o paletă cît mai largă de activități de divertisment, recreere și formare, prin schimbarea generațiilor și a percepțiilor acestora, deschiderea comunității către un sistem de educare a valorilor culturale autentice	Dezinteresul personalului, cu un grad de superficialitate și demotivare în continuă creștere (absenteism activ / demisionar în activitate) , dictată de percepția ”prea multă muncă/ răspundere și insuficientă motivare/ salariu mic” accentuat de îngrădirea posibilității angajatorului de a lua măsuri coerente, ca urmare a unei legislații a muncii lacunare /vicioase.
Calitatea de reper cultural a TA , prin notorietatea dobîndită	Accentuarea deprofesionalizării, generalizată prin lipsa specialiștilor în toate domeniile și sferele de activitate
Posibilitatea de asigurare a reprezentării orașului în cadrul diverselor forme de manifestare culturală specifică, menite să atragă plus de imagine (festivaluri, gale, evenimente, schimburi culturale în afara muncipiului)	Instabilitatea politică, reflectată și la nivel legislativ , cu consecințe negative în plan bugetar și al asigurării unui management orientat spre performanța activității în lipsa normelor legale congruente și coerente, în domeniul legislației muncii și/ sau necoroborarea acestora cu legislația specială incidentă domeniului de activitate
Număr crescut de rezidenți în oraș, determinat de exodul populației din zona de nord a țării, care își stabilește domiciliul în Brașov	Profil general de public apatic și nehotărît, care se mobilizează greu, atitudine dictată de comoditate și lipsă de cultură, care are o percepție limitată asupra spectacolului de teatru , considerat dispensabil și/sau ”de înlocuit” cu o oră în Mall.
Parvenirea unui segment de populație , din ce în ce mai des întîlnită , care sporește numărul consumatorilor pe baza percepției ” e de bon-ton” sau ” lumea bună merge la teatru”	Birocrație excesivă și formalități îngreunate de birocrație. Conceptul / instituția Programului Minimal -depășite care generează o activitate contraproductivă, dictată de condiționarea managerului cultural obligat să își asume atingerea unor indicatori în cifre și nu a unor obiective. Și chiar dacă există o legătură inrinsecă între acete două noțiuni, stabilirea îndicatorilor are la bază o metodă care ***în artă*** nu poate face obiectul evaluării pe baza principiului ”cifre mari = rezultate valoroase”.

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

Ca orice altă activitate, indiferent de natura sa, activitatea artistică necesită și ea o orientare canalizată **în direcția satisfacerii** cu maximum de eficiență a cerințelor consumatorului țintit (cerințe efective și cerințe potențiale). Luînd în considerare însă specificitatea activității TA, *fără a trece pe un plan secund* , trebuie să ținem seama de necesitatea educării gustului publicului spectator în direcția expresiei artistice autentice și valoroase . Copiii sînt şi trebuie să rămînă o categorie importantă de public pentru politicile şi strategiile culturale, în calitatea lor de utilizatori ai infrastructurii culturale, de consumatori de produse culturale.
Imaginea este felul în care se reprezintă un produs, o marcă, o instituție , un brand – aspect esențial penru absolut orice este supus consumului. Este ideea pe care o are consumatorul/ beneficiarul despre un anumit produs/ lucru/ serviciu , chiar și atunci cînd nu îl are efectiv în față. Noi , ca teatru, ne referim la percepția pe care o are publicul spectator (beneficiarul) asupra mărcii consacrate (putem spune chiar ”brandului”) ”Teatrul ARLECHINO”, detereminată de activitatea specifică pe care o prestează, raportată la calitatea produsului cultural pus pe piață. Este o certitudine faptul că necesitățile reale sînt date de categoriile de public, politica instituțională / managerială fiind adesea, dacă nu de cele mai multe ori, influențată de public și de atitudinea adoptată de acesta față de instituție și produsul oferit de ea. Așa stînd lucrurile, sîntem extrem de conștienți de faptul că odată cu politica de management , implicit, am asumat o muncă de anduranță, canalizată pe o direcție care urmărește calitatea și diversitatea. Efortul susținut permanent e convergent realității care a demonstrate faptul că soluțiile rapide sau cele cu rezultate imediate sînt puțin numeroase, ele se obțin în timp și în generații. Sînt necesare abordări eficiente , bazate pe o bună practică și pe dobîndirea unor experiențe care vin și se cimentează în timp , urmare a testării unor practici și a unor soluții care se dovedesc cele mai viabile și oportune.

Activitatea teatrului se desfășoară orientîndu-se după politicile culturale la nivel național, fiind adaptată cerințelor de la nivel local, prin principalele direcții abordate pentru îndeplinirea misiunii sale:

Tradiție și continuitate - continuarea și dezvoltarea programelor și proiectelor de succes, și menținerea politicii repertoriale bazată pe calitatea ofertei cultural-artistice cu valorificarea istoriei acestei instituții.

Dinamism şi inovație - dezvoltarea și menținerea climatului propice creativității, prin atragerea și încurajarea tinerilor creatori, deschiderea către noile tehnologii aplicabile , ca suport în actul creativ.

Raportîndu-ne la circumstanțele existente, a a fost necesară o rapidă reorientare, prin extinderea în planul unor activități diferite, însă menținînd congruența cu specificul nostru, care au necesitat o repoziționare rapidă și valorificarea unor abilități diferite față de cele uzuale în spectrul profesional consacrat. Astfel s-a recurs la menținerea în prin plan a imaginii teatrului prin abordarea unor proiecte inedite de tip spectacole-lectură ce s-au subrogat Practic Programului 1- ARLECHINO INCUBATORUL DE SPECTACOLE , dar cu o natură distinctă. Printr-un proiect general O DUPĂ-AMIAZĂ DE POVESTE , am cuprins o serie de mici proiecte , pe de o parte educaționale pentru elevi de liceu (a se vedea Parteneriat educativ cu Scoala Germană Kronstadt "**Cărțile Vorbesc**") și pe de o parte destinate accesării lor de către un public cît mai numeros , format din copii antepreșcolari și școlari care au putut beneficia de poveștile copilăriei însă prezentate de actori. În ciuda contextului dat de pandemia de COVID 19, instituția a rămas activă, mult pe rețelele sociale, pentru a își fideliza publicul, avînd o activitate susținută , ceea ce a condus la beneficiul de a cîștiga public nou prin proiectele din mediul online.(Dealtfel proiectul **O după-amiază de Poveste,** a luat naștere în perioada de pandemie, fiind realizat în urma necesității imperioase de a găsi soluții care să ne mențină în atenția publicului și ținînd cont și de posibilitatea de a asigura proiecte ce nu implicau plata drepturilor de autor) , implicînd realizarea sa într-o formă diferită de uzanțe (producție amplă – prezentare fizică către public) . În acest context ne-am adaptat din mers , valorificînd resursa umană existentă, care s-a perfecționat și si-a îmbunătățit cunoștințele pentru a putea realiza editări, montaje difuzări într-o manieră profesionistă, nefiind necesar să recurgem la externalizare sau achiziționarea unor servicii suplimentare, minimizînd la maximum cheltuielile generate de proiecte.

Diseminarea informației pe canalele de comunicare adecvate, a constituit o preocupare continuă, asupra căreia ne-am concentrat permanent , fiind de notorietate importanța mass-media în viața publică. Parteneriatele media și colaborarea bună cu aceasta , au determinat crearea unei mai bune vizibilități a instituției și păstrarea unui contact permanent cu publicul beneficiar prin mediatizarea și prezentarea activității sale , prin interacțiunea frecventă și susținută în cadrul proiectelor prin intermediul platformelor social media. Pentru promovarea evenimentelor s-a urmărit intensificarea segmentului de PR/ marketing adaptîndu-ne strategiile în funcție de rezultatele diverselor modalități de publicitate.
Dezvoltarea vizibilității instituției fiind un aspect prioritar în acest sens, s-au urmărit îndeosebi aparițiile numeroase pe toate canalele de comunicare, în presa scrisă, visual-media, rețele de socializare , prin diseminarea de materiale promoționale (afișe, flyere. bannere, roll-up-uri ,etc).
Crearea unei stabilități pe termen lung este dificilă, fapt datorat de evoluția permanentă a societății ,

de schimbările comportamentale ale indivizilor și implicit ale grupurilor sociale, pentru că acestea sînt de natură să producă permanent transformări la nivelul tuturor domeniilor sociale, iar cultura, la rîndul său este caracterizată de această dinamică , care în mod absolut firesc generează ca o consecință și de un mare grad de instabilitate.

Se lucrează constant la îmbunătățirea interfeței și a temei site-ului instituției (**pagina web**) www.teatrularlechino.ro , care este dezvoltată în mod curent, prin completări aduse – atît din punct de vedere estetic cît și practic, urmărindu-se alinierea portalului propriu de informare la noile cerinte : mai ușor accesibilă, cu un design atractiv și pentru aspectul și funcționalitatea căruia s-a avut în vedere atît scopul său cît și nevoia utilizatorului final. În acest context tema abordată la acest moment este ofertantă atît din punct de vedere estetic cît și sub aspect practic administrare/ utilizare. Pentru a furniza nu numai texte dar și imagini și sunete, pagina web utitilizeaza fișiere grafice sau sonore integrate, dar și hiperlinkuri către alte resurse neintegrate în pagina respectivă. Meta-etichete – care furnizează informații despre pagină, instrucțiuni pentru roboții motoarelor de căutare, etc. Cuvintele cheie și celelalte descrieri din meta-etichete ajută motoarele de căutare să catalogheze pagina corect și, în cazul acțiunilor de căutare, să ofere rapid informații și rezultate.Pentru a obține aceste rezultate am optat pentru utilizarea unei teme (interfețe) din wordpress , platforma soft cea mai utilizată atunci cînd vrei să creezi un sit web atractiv . Orientarea sa pe estetică, standardele web și ușurința de folosire îl fac alegerea nr.1, fiind o platformă de tip sursă deschisă , astfel că din rațiuni practice am optat asupra sa. Prezența TA în social media și folosirea fiecărui instrument pe care mediul online îl pune la dispoziție, sînt elemente esențiale pentru a rămîne în contact permanent cu cei care sînt familiarizați cu instituția , dar și pentru a o face cunoscută celor care nu o cunosc- unui număr cît mai mare de persoane și intră în categoria potențialilor beneficiari. Folosind canale de comunicare dovedite a fi utile și eficiente , care sînt actualizate permanent cu prezentarea detaliată a evenimentelor, proiectelor, activității , am reușit diseminarea informației unui grup țintă numeros, într-un timp foarte scurt și cu impact asupra publicului, în acest fel reușind să creștem notorietatea instituției și implicit acolo unde a fost cazul a organizație/ organizațiilor partenere, aspecte care se raportează la *beneficiul de imagine* pe care canalele de comunicare îl aduc insituției , canale precum YouTube , Facebook- www.facebook.com/teatrularlechinobv. Pe lîngă instrumentele și modalitățile clasice de promovare (mass-media, mediul on-line, tipărituri etc.), folosite cu preponderență , în majoritatea cazurilor promovarea locală de regulă cuprinde și publicitate outdoor și indoor (sedii ale unităților de învățămînt , unități turistice de cazare , spații comerciale, obiective de interes public, zone cu aglomerație urbană), dar care din cauza contextului epidemiologic , pe perioada pandemiei au fost abandonate din rațiuni ce au decurs din limitări și măsuri de siguranță adoptate la nivel național. Se

menține intenția de aducere a informației cît mai aproape de consumatori, în mediile frecventate de participanți la diverse alte evenimente și care sînt identificați ca potențiali beneficiari, astfel că sîntem într-o permanentă stare de ” eye-on” pentru identificarea oportunităților și acțiunilor cele mai avantajoase în acest sens.

S-a realizat actualizarea, îmbogăţirea și îmbunătățirea permanentă a conţinutului foto şi video pe paginile Facebook și web ale instituției, precum și încărcarea trailerelor spectacolelor sau evenimentelor pe canalul youtube. S-au creat popularizări de tip ”evenimente” cu accesare directă, în interfața paginii de socializare FB . S-a urmărit creşterea vizibilităţii prin publicarea permanentă a materialelor și a oricăror activități întreprinse de instituție, pe internet. S-a realizat permanent (săptămînal și unde a fost cazul chiar zilnic) actualizarea site-ului (pagini web) și a paginii de FB a instituției, pagină pe care am asigurat o abordare cît mai activă , văzînd faptul că interacțiunea publicului-beneficiar în această pagina a crescut semnificativ, mai ales de la începerea difuzării în on-line a unora dinter producțiilor artistice, aspect determinat tot de contextul pandemic , care ne-a determinat să găsim soluțiile adecvate pentru menținerea contactului cu publicul.
Planul pentru îmbunătăţirea promovării tuturor activităților derulate de instituție prevede și un important mijloc de a face publicitate proiectelor/ programelor instituţiei prin modalitatea de prezentare a spectacolelor deplasabile, în diverse locaţii și spații neconvenționale (piețe publice, parcuri , spații de joacă destinate copiilor), unde cu ocazia oricărui eveniment desfășurat se afișează date de contact ale acesteia . Personalizarea tuturor elementelor utilizate în cadrul deplasărilor profesionale cu sigla teatrului și datele de contact ale acestuia pentru o bună informare, cum sînt microbuzul teatrului - branduit cu aceste elemente , cortul-pavilion utilizat la spectacolele desfășurate în aer liber în cadrul stagiunii estivale , care este de asemenea branduit , sînt aspecte care s-au dovedit extrem de utile în mediatizarea instituției și practic la aducerea la cunoștința publicului asupra entității sub egida căreia se desfășoară aceste proiecte culturale.
Totodată prin aceste acțiuni cu un aspect deosebit de important în publicitate , a fost vizată și eliminarea confuziilor create, care au profitat unor prestatori de diverse activități de diverstisment și așa-zis culturale destinate copiilor, , mai mult sau mai puțin calitative în detrimentul Teatrului Arlechino . De cele mai multe ori, în lipsa unei reale pregătiri autentice, în lipsa existenței unui cadru profesionist de realizare și prestare a acestor ”proiecte” sau și mai grav , eludînd cadrul legal privind organizarea și prezentarea publică a proiectelor culturale , dublată de utilizarea voită a sintagmei ”teatru de păpuși”- au condus la un rezultat de inducere în eroare premeditată a beneficiarilor, aceștia asociind aceste proiecte cu activitatea Teatrului Arlechino. Este un aspect ce poate conduce frecvent la o confuzie - beneficiarii crezînd că asistă la un program derulat de TA, aspect dezavuat de noi – avînd în vedere că de cele mai multe ori calitatea acelor prestații este mai

mult decît îndoielnică din punct de vedere calitativ , ca să nu spunem reprobabilă, avînd nenumărate semnale de la persoane fizice în acest sens. Dată fiind această situație, am inițiat o campanie publicitară mai ”agresivă”, atît în mediul online, cît și cît și în cel offline. În fiecare locație în care ne-am desfășurat activitatea artistică am apelat la promovarea offline, prin expunerea vizibilă a afișelor spectacolelor- realizate la calitate artistică ridicată , prin distribuirea de flyere, prin personalizarea tuturor materialelor publicitare ale instituției și afișarea la loc vizibil în cadrul acestora a paginii web a instituțției , cu scopul de a putea fi identificați cu ușurință.

Propunere *: Revenim la propunerea de acordare de către autoritate a suportului pentru crearea de spații publicitare adecvate și amplasate strategic, în zone pietonale sau cu aglomerare urbană intensă. În acest sens , la demersurile autorității prin care s-a soliciat opinia instituțiilor de cultură cu privire la sugestii de publicitate , aceasta s-a materializat din partea noastră prin adresa nr.* ***3293*** /13.12.2021 transmisă către SAPUC **.**

4. măsuri luate pentru cunoaşterea categoriilor de beneficiari

Este binecunoscut faptul că nu există studii sau cercetări de specialitate dedicate publicului, realizate la nivelul instituțiilor de cultură, în principal deoarece metodele necesită o specializare distinctă și pentru că sînt extrem de laborioase , costisitoare astfel că nu pot fi realizate în cadrul și la nivelul unei instituții de cultură (dacă ne raportăm și la dimensiunea uneia ca TA, un astfel de studiu este exclus). Deși s-a pus deseori întrebarea dacă prin atragerea de fonduri structurale s-ar putea asigura realizarea unor astfel de studii ,răspunsul ar fi ”da” , cu rezerva și cu luarea în considerare că astfel de cercetări și studii implică multe alte componente , care nu sînt la îndemîna instituțiilor publice de cultură în general, iar în special mai ales la îndemîna unei instituții de spectacole, astfel că genul acesta de cercetrări este apanajul unor alte entități .

Cu excepția platformei digitate CULTURADATA dedicate *furnizării* datelor de consum cultural, date preluate din *Barometrele de Consum Cultural* realizate anual de INCFC. ce analizează printre altele și *publicul* artelor spectacolului, *și care* are ca obiective studierea, *cercetarea* și furnizarea de date statistice pentru domeniul culturii, precum și formarea continuă în domeniul culturii, și a cărei ultimă lucrare în domeniu lansată în decembrie 2020 este concretizată în BAROMETRUL CULTURAL PENTRU 2019, este dacă nu imposibil, cel puțin extrem de dificil să te bazezi pe date și cifre concrete . Însă, pentru determinarea unor rezultate cantitative și calitative pe acest segment , s-au realizat în regim intern analize , însoțite de măsurători , (empirice) privind categoriile de public spectator. Analiza a vizat metoda cantitativă, iar în

construirea obiectivelor analizei noastre , am apelat la urmărirea unor factori de consum cultural ale spectatorilor noștri, bazîndu-ne pe practică, experiență și aspecte notorii privind categoriile de public consumatoare ale produsului nostru culturl. Am urmărit elemente cu aspecte determinante ale ponderii spectacolelor , organizate pentru publicul larg, la sală și după caz în deplasare , a preferințelor , variabilelor și constantelor numărului de prezentări ale unei producții artistice pe parcursul unui an calendaristic . Aceste aspecte vizate , au reliefat următoarele rezultate :

- publicul este eterogen
- beneficiarul actual este reprezentat de un public provenind din diverse categorii sociale / medii
- beneficiarul se încadrează în diverse categorii de vîrstă (apreciind aici nu doar beneficiarul direct – copiii ci și însoțitorii acestora)
- beneficiarul e format preponderent din public provenind din zona urbană la care se adaugă și publicul din zona metropolitană
- beneficiarul-țintă al programelor este copilul 2-12 ani
- Proporția spectacolelor cu public larg (”la liber”) preponderentă (a fost singura luată în calcul pentru perioada de raportare , deoarece contextul a îngrădit sau chiar a anihilat posibilitatea susținerii spectacolelor organizate , ca urmare a măsurilor restrictive dictate de situația pandemică, stări de alertă continuate etc).

Deși într-un context de normalitate spectacolele organizate, reprezentau un procent semnificativ (ce putea ajunge și pînă la cca 50 % , din totalul spectacolelor susținute), pentru perioada de referință nu este cazul. În cazul spectacolelor organizate se distingea și proporția în care beneficiarii erau preponderent copii (antepreșcolari și școlari), în cazul spectacolelor cu public larg proporția se modifică deoarece fiecare copil vine însoțit de unul sau mai mulți adulți, după caz.

- Preferințele publicului spectator , rămîne în continuare o constantă . Ca și pînă acum, majoritatea covîrşitoare a consumatorilor de teatru, preferă *varietatea* repertorială (titluri distincte, pe care le doresc cît mai numeroase pentru a avea din ce să aleagă) , menținîndu-se însă și aspectul de conservatorism cu privire la repertoriu, modalități de exprimare și tehnci abordate (pe primul loc în topul preferințelor situîndu-se basmele , poveștile clasice și teatrul clasic de păpuși) .

Ca și pînă acum, aspectul ”alipirii în program” a participării la teatru , se distinge ca fiind o modalitate comod, mai ales în sezonul cald, cînd lumea iese în oraș la o plimbare. Aspectul l-am catalogat deja , ca ținînd de profilul publicului local legat și de gradul său de educație (implicit de educația culturală). Încă o dată, se certifică profilul unui public orientat spre latura în care vizează comoditatea și lejeritatea asigurării unui program de tip ”timp liber”, aspecte generate prin intermediul facilităților oferite de arealul zonei în care se desfășoară spectacolul de teatru.

Amplasarea instituției într-o zonă centrală și mai mult decît atît , într-o zonă de mare interes turistic, în Centrul vechi (istoric) al Brașovului, amplasament ce oferă multe facilități și o varietate de alte obiective (fie ele turistice, fie de petrecere a timpului liber- terase, spații comerciale etc) , rămîne în continuare un avantaj incontestabil, așa cum a fost precizat și în analiza swot .
Bazele colaborărilor parteneriale , ce au fost puse încă de la începutul perioadei de management anterioare și care au fost derulate cu instituții publice din sistemul educațional și cel de incluziune socială (Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă Brașov , Biblioteca Județeană George Barițiu, Serviciul Public de administrare Creșe , Muzeul Civilizației Urbane, Muzeul de Istorie, Școala Germană Kronstadt etc) sînt menite să consolideze atît relațiile parteneriale interinstituționale , cît și dezvoltarea , educarea și integrarea copiilor din medii sociale defavorizate sau cu dizabilități. Parteneriatele s-au consolidat an de an , ceea ce denotă faptul că este validată atît utilitatea colaborărilor, cît și rezultatul obținut în urma acestor colaborări, care vin să certifice asumarea rolului de factor direct implicat în educație pentru public și de promotor în promovarea culturii și tradiției.

Pe lîngă programele și proiectele pe care le desfășoară în mod curent instituția, există și o serie de evenimente pe care teatrul le organizează în parteneriat cu alte instituții de cultură și nu numai , atît la nivel local, cît și la nivel național, precum și diverse colaborări între instituție și mediul privat sau între sectorul non-guvernamental, toate avînd la bază politicile culturale și contribuind la evoluția profesională a instituției. Pandemia de COVID-19 a împiedicat teatrul să asigure în calitate de partener , invvitat sau în calitate de gazdă la o mare parte din evenimentele deja cu tradiție îndelungată (festivaluri, gale , evenimente) .

5. grupurile-ţintă ale activităţilor instituţiei

Pentru Teatrul pentru Copii Arlechino , cu statutul de instituție *de repertoriu*, este identificat și determinat ca public ţintă copiii şi tînăra generație din toate categoriile sociale , (segmentul de vîrstă 2/3 -10/11 ani), acest indicator fiind un reper în activitatea specifică , care definește direcția și aria de adresabilitate.

Teatrul pentru Copii Arlechino, în raport cu celelalte instituții și/ sau companii de spectacole, care derulează programe culturale pentru copii dar de o mai mică anvergură, se plasează și concurenţial şi complementar într-o zonă distinctă, fiind singurul care, conform statutului are obligativitatea de a derula preponderent programe dedicate copiilor. Cum precizam în cele de mai sus, publicul spectator al TA este eterogen , format din categorii distincte, alcătuite din copii de toate vîrstele – cei din copilărie timpurie , începînd cu 2ani și jumătate -antepreșcolari, continuînd

cu preșcolari 3-6 ani , școlari 6-11 ani și în proporție foarte mică și preadolescenți (12-13 ani), dar și educatori, profesori , părinţi sau bunici.

Publicul identificat al instituției este *public direct* (publicul țintă – copiii) și *publicul indirect* (format din public adult- însoțitori ai publicului țintă : părinți, frați, rude sau afini, persoane în activitate sau pensionari, cadre didactice , formatori etc.) care se regăsesc în toate categoriile socio-profesionale și asupra cărora s-a încercat permanent implementarea unei percepții pozitive , deoarece acest public indirect are o influență majoră asupra publicului direct și determină într-o măsură foarte mare participarea copilului la actul de expresie artistică – în toate formele sale . Beneficiarii țintă ai programelor și proiectelor instituției sînt desigur copiii , dar avînd în vedere varietatea și eterogenitatea repertoriului poate fi înglobat întotdeauna ca beneficiar direct și publicul beneficiar indirect respectiv adulții (așa cum precizam în rîndurile anterioare o categorie formată din cei care însoțesc copiii la teatru, indiferent că ne referim la cadre didactice , părinți/aparținători) , *adulți* care beneficiază de un model comportamental și de beneficiile unei dezvoltări a imaginației, a creativității , canalizată spre înțelegerea pentru nevoile propriului copil) . Trebuie să avem permanent în vedere faptul că adulții sînt de fapt factorul important și decisiv al direcției de dezvoltare , a traiectoriei vieții fiecărui copil.

Pentru că s-a identificat de-a lungul timpului o necesitate majoră de atragere a unei categorii de public care este mai puțin vizată de forma de expresie artistică în toate dimensiunile sale , respectiv adolescenții și tinerii (cei de peste 12-13 ani), deși aceștia ar avea posibilitatea de a se îndrepta deja către o serie spectacolele destinate și publicului adult (de dramă , muzică clasică, operă și operetă) , în precedentul mandate de management s-a elaborat un program distinct , Programul Arlechino -O oră fără internet , program menit să vină cu proiecte atractive pentru această categorie. Dar s-a dovedit a fi extrem de dificil și practic nu a avut sorți de reușită în decursul celor cinci ani , crearea obișnuinței celor care deja au o parțială capacitate decizională (tinerii de peste 13 /14 ani) de a își dedica timp pentru a veni spre teatru. Faptul că nu a fost deloc ușor (practica ne-a demonstrat-o permanent), rezultatele s-au lăsat așteptate și desi am știut de la bun început că nu vor fi imediate , am renunțat la programul în sine , menținînd totuși spectacolele din acest program în repertoriu . Rezultatele exprimate în cifre și indicatori ai acestui program au avut tendința de a influența întreaga activitate și tinînd seama că în fața autorității acești indicatori sînt de natură să balanseze rezultatele generale ale unei instituții de spectacol, s-a renunțat la acest program în mandatul prezent. S-a dovedit într-un timp de peste cinci ani ,faptul că genul de spectacole care ies din sfera spectacolelor dedicate copiilor nu au adus rezultatele scontate la indicatorii menționați anterior, acest aspect fiind determinant în decizia de renunțare la programul ”O oră fără internet” în noul proiect de management. Totodată, în considerentul realizării unor economii financiare, mai ales în contextul anului 2020

continuat în 2021 , (pentru că o producție este costisitoare) și a faptului că încărcarea repertoriului generează și niște incoveniente (un spectacol ocupă spații de depozitare și așa insuficiente) , iar rezultatele cuantificabile în număr de beneficiari și încasări dezechilibrează major toți indicatorii instituției, am decis renunțarea, cel puțin pentru o perioadă și așa greu încercată , la montarea unor astfel de spectacole. Totuși, rămînem încrezători că prin consecvență și implicare , rezultatele pe care le așteptăm vor fi obținute în timp, și continuăm să le menținem în repertoriu și performăm spectacolele deja montate sub această viziune de program , însă doar cu ocazii speciale și în așa fel încît să nu influențeze determinant rezultatele generale. Această formă de educare are nevoie de timp, răbdare , concretizîndu-se în eforturi susținute pentru implementarea și formarea obișnuințelor publicului.

Este posibil ca și percepția publicului , (și aici iarăși revenim la profilul publicului brașovean , care nu este un public eminamente aplecat spre cultură) determinată poate și de titulatura instituției ”Teatrul pentru Copii” să aibă o influență esențială ce conduce la o atitudine refractară de tipul ” e teatru pentru copii, eu nu mai sînt copil” etc . Este o percepție greșită , total eronată ce vine dintr-o prejudecată extrem de răspîndită, care consideră teatrul de păpuși/ animație drept o artă destinată în exclusivitate copiilor.

Totuși, este concludentă greutatea cu care se confruntă toate instituțiile de spectacol , scăderea numărului participanților la spectacolele de teatru, exact cum reiese din Barometrul de consum cultural , realizat de INCFC București , lucrare din care am extras date evidențiate în acest raport la pct.B 1 . Din păcate, e din ce în ce mai evident faptul că realitățile, politică și socială, satisfac mai îndestulător nevoile emoționale și artistice ale publicului decît teatrul. Se pare că prin intermediul obiectivului, respectiv al ecranului, viața pare mai palpitantă decît atunci cînd este privită din sala de spectacol.

6. profilul beneficiarului actual

Publicul spectator al Teatrului pentru Copii ARLECHINO Brașov, va fi în permanență un public eterogen dar și omogen , un aspect care este determinat de atît de profilul cît și de adresabilitatea instituției. Prin intermediul ofertei sale diversificate și atractive- prin programele sale, menite să atragă atît publicul divers- din toate categoriile sociale cît și publicul numeros - dacă ne referim cantitativ la beneficiari , fapt care rezidă din mărirea spectaculoasă a numărului de spectatori beneficiari de la an la an (exceptînd aici anul 2020 și 2021 care nu pot fi luați ca ani de referință). Cu toate că ritmul de succesiune și înlocuire a generațiilor, poate subzista ca un factor principal în numărul crescut de beneficiari, putem să afirmăm că această creștere se datorează totuși și gradului

crescut de interes al părintelui de a-i oferi copilului cît mai multe oportunități, diverse , variate și de calitate, pentru dezvoltare și petrecere a timpului liber corelat cu calitatea producțiilor TA.
Deși există o mare doză de conservatorism , preferințele totuși nu stagnează, generațiile devin din ce în ce mai diferite de la an la an, atît ca și mentalitate cît și ca practică și comportamente . Publicul nostru rămîne împărţit în principal în două categorii foarte distincte : copii și adulți, determinate în bună parte de faptul că adresabilitatea specifică a producțiilor este expres îndreptată către copii și de faptul că acest public, ca urmare a vîrstei , este o categorie vulnerabilă, care necesită asistență , însoțire , consiliere , în toate aspectele vieții. (am aproximat din analalizele noastre, media de vîrstă a publicului beneficiar la 6 ani pentru categoria de public copii și la 43- 45 ani la categoria de public adult).

Spectatorii noștri provin preponderent din mediul urban, mai cu seamă din familii care realizează venituri medii spre mari, în care membrii acestora au studii cel puțin medii sau superioare şi sînt în marea lor majoritate familiarizaţi cu domeniul cultural , cu artele, cu forme variate de expresie artistică, în genere fiind persoane care au o participare oarecum frecventă la diferite evenimente culturale sau care pot fi incluse în sfera culturală. În genere, sînt persoane care au deschidere către activități de petrecere a timpului liber , fie ele educative , sportive vizînd prin acestea asigurarea unei vieți cît mai calitative din punct de vedere psiho-social. (acest aspect a reieșit și din analiza conținutului chestionarelor realizate în anii precedenți , în care , un număr important a fost completat de către copiii spectatori , aflați deja la vîrsta la care știu să scrie și să citească) . Există categoria de *public fidel*, care are drept valoare principală respectul faţă de cultură, tradiţie și educație, cu o trasătură fermă și un grad destul de ridicat de responsabilitate privind implementarea educației timpurii și permanente, publicul acela despre care am afirmat mereu că este familiarizat cu specificul genului (categoria cu cel mai mare potenţial de dezvoltare socială şi cu o putere economică semnificativă) și există categoria de *public ocazional(întîmplător*) , care provine mai ales tot din mediul urban- din care o parte sînt nerezidenți în municipiu (se află în oraș cu ocazia unui program personal – vizînd turism de recreere, turism de shopping etc. iar cu această ocazie profită de posibilitatea imediată de a îi oferi copilului o formă de divertisment) , categorie care este determinată de către publicul adult- însoțitor , de regulă persoane cu studii medii şi superioare, pentru care un spectacol de teatru pentru copii este o modalitate de a implica copilul într-o activitate ”intelectuală”, o ocazie de relaxare la sfîrșit de săptămînă și o manieră clasică de a oferi copilului ”ceva” , dar pentru care activitatea poate fi uşor înlocuită cu orice alt tip de divertisment, de la vizionarea unui film sau incursiunea în centru commercial de tip mall și pînă la plasarea copilului într-un spațiu de joacă pe durata uneia sau a mai multor ore.

De regulă , o ofertă diversificată de produse culturale, poate fi considerată una completă. Însă, în același timp, este și scala după care oscilează barometrul cu ajutorul căruia determiăm nișele și implicit gradul de culturalizare al acestora. S-a dovedit în mod repetat, că participarea la reprezentațiile unui spectacol de teatru , respectiv preferința de petrecere a timpului liber cu această activitate , prezintă o frecvență mai crescută în rîndul publicului cu deosebire în perioada sezoanelor cu regim climateric moderat , în lunile martie –mai și octombrie –noiembrie. Caracteristica Brașovului din punct de vedere climateric, este un alt factor de condiționare, fiind binecunoscut aspectul conform căruia în intervalul anual iunie-septembrie și decembrie-februarie, uneori chiar martie, publicul își diversifică activitățile de petrecere a timpului liber, prin intermediul altor activități alternative de recreere, fiind preferate drumețiile, petrecerea timpului în aer liber și practicarea sporturilor de iarnă . Așadar, în aceste perioade, frecvența la spectacole devine fluctuantă , cu tendință de regres, iar în anumite perioade cînd se combină sau se suprapun perioadele de sezon cu cele de sărbătoare sau zile libere, ori în vacanțele școlare, prezența la spectacole poate suferi scăderi spectaculoase.

Așteptările identificabile ale beneficiarilor, legate de oferta cultural/artistică a instituției, ca și pînă acum , **rămîn varietatea și densitatea repertorială** , **gradul de recognoscibilitate privind tema spectacolului** (titlul) **și calitatea producțiilor** artistice,.

O altă așteptare a publicului/ beneficiarului s-a dovedit a fi reflectată de exigență în raportul de interacțiune a acestuia cu personalul angajat al instituției și cea privind nevoia de identificare cît mai detaliată a informațiilor pe care acesta le consideră necesare în conformitate cu nevoile sale .

Luînd în considerare aceste aspecte , în calitate de entitate culturală ce vizează în permanență accesibilizarea participării tuturor categoriilor sociale la spectacole, consonanța producțiilor noastre cu latura educativă și susținerea îndeaproape a structurii programei de învățămînt școlar și preșcolar , prin abordare, atitudine și profesionalism , manifestate în mod activ de către personalul instituției, (indiferent de natura profesiei sau a funcției ocupate) , sînt em determinați să ridicăm în mod constant gradul de satisfacție al beneficiarilor. În acest an 2022,intenționîm ca pînă la finalul trimestrului I , să elaborăm și să lansăm un sondaj de satisfacție on-line , pentru a putea avea o imagine mai concretă asupra preferințelor , așteptărilor și de ce nu, ale insatisfacției publicului cu privire la anumite laturi din activitatea noastră.

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

Cultura ca element esenţial al dezvoltării economice , al incluziunii și regenerării sociale, reprezintă un indicator al calităţii vieţii şi bunăstării individuale. Cultura în esența ei și în toate

formele de manifestare , stă la baza modelării propriei personalități, prin intermediul exemplelor pe care le oferă , constituind un spațiu adecvat de socializare, într-o eră modernă în care socializarea a căpătat valențe din ce în ce mai precare. Perspectivele culturale pot oferi referinţe care exemplifică valori, atitudini şi comportamente, care influenţează dezvoltarea economică. Cultura este reflectarea combinată a politicii şi economiei în orice societate și poate fi percepută ca un tip de forţă de producţie. Politica, economia şi cultura sînt trei mecanisme vitale ale oricărei societăţi , iar cînd ele funcţionează armonios, societatea în ansamblul ei se poate dezvolta rapid , aşa cum se afirmă în studiile de specialiate din cadrul cercetărilor realizate pe marginea acestui subiect. Contextual, este un principiu care va sta întotdeauna și la baza evoluției profesionale a TA.

Instituția a avut în decursul anului de referință o evoluție profesională mai puțin vizibilă , ca urmare a conjuncturii generale nefavorabile. Din nou sîntem nevoiți să lămurim aspectul comparativ al acestor auto-evaluări. Cînd spunem ”evoluție mai puțin” ne raportăm de fiecare dată la perioada imediat anterioară izbucnirii pandemiei, deoarece aceasta din urmă, practic, a răsturnat toate etaloanele de referință.

Cu toate acestea față de anul precedent 2020, cînd prin blocarea activității ne-am confruntat practic cu riscul unei deprofesionalizări la nivelul activității de bază (artistice) putem spune că anul 2021 , desi extrem de dificil și cu urmări continuate , a repus totuși activitatea pe o linie de plutire cu tendințe de normalizare , fapt care se poate certifica prin depășirea tuturor indicatorilor asumați într-o perioadă atipică (de la număr de proiecte la încasări reprezentînd venituri proprii). Adecvarea și validarea activităților instituției , rezidă în primul rînd din depășirea indicatorilor, care au fost ajustați cu creșteri în cadrul Programului minimal anual chiar și în interiorul anului de referință (discutăm de o propunere inițială asumată la începutul anului 2021 , după care indicatorii au fost majorați în cursul anului), activitatea profesională fiind la rîndul său adaptată spre creștere , pas cu pas, în conformitate cu posibilitățile/ oportunitățile apărute de la o zi la alta.

Raportînd însă de data aceasta o perioadă fără precedent , analiza comparativă cu anii anteriori celui în care s-a declanșat contextul pandemic, reflectă o situație ce nu poate fi definiă ca evoluție ci mai mult ca o reușită de menținere a unor parametri decenți , cu excepția raportării la anul 2020.

Se poate afirma, că ceea ce am propus am și realizat , în concordanță cu situația economico- socială., iar față de anul precedent s-a înregistrat o evoluție profesională vizibilă, în sensul în care activitatea tuturor categoriilor profesionale s-a îmbunătățit și a crescut vizibil .

Sfera de management și activități conexe și complementare, ca și în anul precedent 2020, a suferit practic o creștere a activității , contextul și situația generînd necesitatea gestionării

întregii activități cu efort sporit , cu asumarea unor decizii, acțiuni și atribuții noi, în parametri dictați de impredictibilitatea permanentă cu care ne-am confurntat, deoarece întreagul traseu al activității a fost influențat de factori externi necontrolabili, similar tuturor sferelor socio-profesionale.

Comparativ cu datele estimate pentru 2021 , așa cum acestea au fost previzionate în raportul de activitate anterior, avem o creștere substanțială la indicatori , astfel că se poate aprecia că și activitatea profesională a anului de raportare a înregistrat o creștere . Astfel pentru o imagine mai concretă a rezultatelor profesionale reflectate în planul evoluției cifrelor , detaliem :

- Față de **totalul de 259** de spectacole **asumate pentru anul 2021 ,** instituția **a realizat** efectiv la 31.12.2021 **un număr de 303 spectacole** dintre care 205 spectacole fizice și 98 spectacole difuzate în mediul on-line . 205 reprezentații în sală, într-un an ca 2021 reprezintă o cifră semnificativă , mai ales dacă ținem seama că dintr-un total de 260 zile lucrătoare (este un număr mediu de zile lucrătoare / an calendaristic) , 60 de zile activitatea directă cu public a fost inexistentă (lunile ianuarie și februarie cînd activitatea a fost total restricționată cu publicul) .
- **Proiecția inițială s-a bazat pe un număr de 15.000 de beneficiari**, cifră care a fost majorată pe parcursul anului **prin reanalizarea / refacerea programului minimal** , ajungîndu-se ca în forma sa finală să fie prevăzut **un număr total de 21.750 beneficiari** . În fapt **la 31.12.2021 s-a atins / realizat un număr de 36.414 beneficiari.** Cifra în opinia mea însă este concludentă doar din perspectiva evidențierii spectatorilor care au participat efectiv la reprezentații, respectiv cei prezenți fizic în sală sau la spectacolele din aer liber , care au totalizat un număr de **10.095 din care 7.588 au fost plătitori.**. În mediul on-line este posibilă doar monitorizarea cifrei reprezentînd interacțiunile pentru difuzări și care s-a ridicat la **26.319** . Numărul de beneficiari din interacțiunea on-line, este mare , fiind beneficiari neplătitori. Putem exemplifica cu un singur spectacol , pentru o imagine justă, care a fost difuzat în mediul on line în cadrul unui festival de gen (FITC Sub Bagheta Lui Merlin – Timișoara) și unde au fost înregistrate un număr de **460** de vizualizări . Faptul că în anul de referință , teatrul a fost invitat în continuare să participle la evenimentele de gen , constituie o confirmare a activității valoroase în planul activității artistice , cu atît mai mult cu cît existau trei producții noi , care erau așteptate în țară la festivalurile de referință. Neconcretizarea acestor participări decît în limita unui număr de două, a fost o consecință directă a suspendării evenimentelor cu public dictate de incidența îmbolnăvirilor înregistrate la nivelul țării.
- s-a estimat montarea a **2 premiere** , s-au realizat 2

În continuare instituția caută să își îmbunătățească permanent activitatea mai ales în contextul născut ca urmare , iată, a unei situații neprevizionate de nimeni. De asemenea din rațiuni sociale , pragmatice și de natură existențială, menite să evite plafonarea și stagnarea într-o zonă conservatoare , ne străduim și depunem toate diligențele, în mod constant de a menține standard de

calitate artistică înaltă. Toate cele cinci programe ale instituției, au fost concepute în așa fel încît să satisfacă cerințele publicului , ele sînt dezvoltate prin proiectele ce le incumbă, fără a face nici un fel de rabat de la calitate. Proiectele pe care le încorporează sînt menite să asigure unicitatea și diversitatea, atractivitatea și evitarea stagnării componentei repertoriale într-un cadru rigid , conservator , convențional sau plictisitor. Activitatea teatrului se desfășoară orientîndu-se după politicile culturale la nivel național, fiind adaptate cerințelor de la nivel local, menținînd însă principale direcții pentru îndeplinirea misiunii sale. Colaborarea dintre sectorul public și cel privat, susținerea și încurajarea creației contemporane și deopotrivă a tinerilor creatori, dezvoltarea calitativă a serviciilor oferite, realizarea consecventă a turneelor, deplasărilor și a manifestărilor artistice itinerante, chiar în mediul rural și în orașele mici, programele de susținere a pedagogiilor creative, promovarea pe plan național și internațional a valorilor culturale autohtone , au ca scop principal alinierea la politicile culturale la nivel național și asigurarea diseminării cunoașterii valorii expresiei artistice abordate. Toate programele componente ale proiectului managerial , au fost gîndite în acest sens, dar cu precădere cele care au caracteristica distinctă de atrage colaborări și schimburi de practici profesionale precum și cele itinerante, care valorifică și în alte medii proiectele sale.

Urmărind permanent îmbunătățirea evoluției profesionale a instituției, ne axăm cu perseverență în urmărirea practică a următoarelor concepte :

Tradiție și continuitate – concept care urmărește continuarea și dezvoltarea programelor și proiectelor de succes, prin menținerea calității ofertei cultural-artistice și a politicii repertoriale și prin valorificarea istoriei acestei instituții.

Dinamism și inovație – conceptul pe care ne bazăm acțiunile și demersurile de menținere a climatului propice creativității, ca suport în actul de cultură .

D**ezvoltarea competențelor profesionale** – un concept care urmărește valorificarea potențialului și abilităților tuturor categoriilor de angajați, astfel încît resursa umană să fie valorificată la maxim, potențialele riscuri să fie minimizate pentru ca activitatea generală a instituției să poată fi asigurată într-un proces fără întreruperi sau sincope majore.

Universalitate și acces neîngrădit - ca noțiune de bază prin care urmărim neîncetat atragerea noilor categorii de beneficiari pe termen mediu și lung (minorități etnice și/ sau sociale etc) prin ridicarea nivelului de conștientizare a valorii teatrului de păpuși , a teatrului de animație , asfel că ne-am îndreptat atenția în construirea repertoriului și pe basme populare/ tradiționale ale culturii minorităților etnice sau teme care abordează situații ce reflectă situații/ inechități sociale.

Propuneri :

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

Toate acestea însă, rămîn condiționate de aspecte practice, determinate de evoluția și traseul dictat de condițiile impuse de pandemie și urmările acesteia, care angrenează o impredictibilitate și concomitent indicatori dificil de evaluat.

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

Date fiind condițiile generate din anul 2020, care au marcat întregul an 2021 , practic tot ceea ce definim ca strategie culturală a intrat într-o stare de așteptare, pînă lucrurile vor reintra în normal sau se vor identifica direcții strategice de reformare a întregului segment cultural. Practic toate activitățile culturale au fost bulversate de efectele pandemiei, iar instituțiile culturale au fost forțate să se adapteze noii situații. și mai mult decît atît noilor situații fluctuante de la o săptămînă la alta , de la o lună la alta.

Conform Barometrului Cultural , ultimile date centralizate înainte de perioada pandemiei , au relevat faptul că deși formele de consum cultural în spațiul non-public rămîn cu cel mai mare

nivel de frecvență, pentru anumite practici de consum cultural din spațiul public s-a înregistrat o ușoară creștere a frecvenței în ultimii doi ani: vizionarea de filme la cinematografe și participarea la spectacole de muzică sau divertisment. Vizita la muzee sau biblioteci a rămas la același nivel în ultimii doi ani, în timp ce participarea la spectacolele de teatru a fost în scădere. ***În anul de referință scăderea a fost dictată implicit de obligația respectării măsurilor sanitare legiferate , care au limitat considerabil numărul de beneficiari ce au putut fi primiți în sălile de spectacol, incluzînd aici și perioadele în care activitatea cu publicul a fost restricționată sau chiar interzisă.***

În acest context , este necesară precizarea că TA vizează, prin activitatea sa, în primul rînd, satisfacerea nevoilor comunității locale, dar avînd în vedere dimensiunea educativă consacrată pe care o are Teatrul, s-a luat în considerare permanent și comunitatea mediilor defavorizate , din așezări unde atît spațiile culturale, cît și entitățile cu profil cultural lipsesc cu desăvîrșire. În acest fel pînă la declanșarea pandemiei care a limitat sau a îngrădit total prezentarea spectacolelor în regim organizat , ne-am îndreptat frecvent către beneficiarii din aceste zone , venind în întîmpinarea lor, prin deplasările constante pe care le asiguram , prezentînd spectacole pretabile în diverse locații, de regulă situate în spații neconvenționale. Însăși programul FACEM TEATRU și AFARĂ a fost conceput ca un aport activ al teatrului , care vine în întîmpinarea nevoii identificate la nivel local de a asigura într-o măsură ridicată ”permanența” activității culturale, ca o acțiune strategigă indispensabilă unui oraș turistic.

2. orientarea activităţii profesionale către beneficiari

Activitatea profesională a oricărei instituții de spectacol , prin scopul și misiunea sa, este îndreptată în primul rînd către beneficiari. Ținînd cont , în mod particular , de diversitatea și aria repertoriului instituției TA, respectiv menținerea regulată a unui număr de ***minimum*** 35 de titluri de spectacol în repertoriul unei stagiuni.

În anul 2021 ca rezultat a montării a două noi spectacole și a scoaterii din funcțiune a unuia , **teatrul a avut un repertoriu de 39 de titluri (**deși din punct de vedere al depozitării și conservării acestora , devine o sarcină din ce în ce mai anevoioasă, cu fiecare an care trece). Din numărul total de 39 de titluri din repertoriu au fost performate un număr de 34 de titluri , cinci spectacole din total fiind blocate din motive nesoluționabile în anul 2021 (descompletarea distribuțiilor acestora, urmare a plecării din structura organizatorică a unui număr de doi actori , aspect care nu a putut fi rezolvat prin înlocuire pînă la momentul încheierii anului).

Spectacolele TA abordează subiecte, teme și personaje distincte . Frecvența de prezentare anuală a acestor titluri , în condiții de normalitate, este realizată într-o manieră cît mai judicioasă.

De regulă, toate spectacolele menținute la nivelul anului în repertoriu , sînt performate în decursul acestuia de mai multe ori , frecvența reluării lor fiind dictată de rațiuni care țin de specificul

fiecăruia – (se ține cont de faptul că există producții cu spectacole destinate exclusiv unei anumite perioade din an - cum sînt cele de iarnă , sau producții care se pot prezenta exclusiv la sala de spectacol și nu în deplasare sau în open space , sau faptul că anumite titluri sînt mai solicitate decît altele, preponderant în categoria celor cu public organizat). În mod evident atenția și importanța acordată nevoilor și cererii de consum ale beneficiarilor produsului cultural , este un factor de importanță majoră pentru noi, însă trebuie coroborat cu necesitatea asigurării indicatorilor privind încasările și ale unei strategii și un plan bine structurat , care vizează totodată și justa repartizare / echilibrarea serviciilor artistice pe structura de personal de specialitate. De multe ori însă , din motive independente de voința noastră , programul poate suferi modificări , iar cu toate acestea trebuie să vii în întîmpinarea așteptărilor beneficiarilor și să îți adaptezi oferta la nevoile / cerințele acestota.

Fiind o entitate care realizează ”produs cultural”, TA își orientează cea mai mare parte din activitate către beneficiari vizînd și potențialii noi beneficiari. 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. Nevoile și cerințele acestuia, sînt identificate prin analizele interne privind numărul de participanți și încasările realizate la fiecare spectacol. Aceste analize, pe lîngă conferirea unei imagini generale a evoluției, au în subsidiar un scop bine determinat, acela de a cunoaște cît mai îndeaproape preferințele și cerințele publicului. În acest context este de reținut faptul că și dacă se urmărește o strategie și un plan bine structurat , de multe ori trebuie să vii în întîmpinarea așteptărilor beneficiarilor și să adaptezi programele și proiectele congruent cu acestea, motiv pentru care, de foarte multe ori, ca realizator / producător și prestator de servicii artistice ești nevoit să te adaptezi la ceea ce se cere . În perioada de referință, pe lîngă toate aceste aspecte a trebuit să venim și în întîmpinarea ”vremurilor”, să ne adaptăm programele în așa fel încît să respectăm măsuri de siguranță , să realizăm proiecte ce se pilau pe condițiile restrictive etc.

Îmbogățirea anuală a repertoriului se realizează prin montarea de regulă a *cel puțin* două noi producții, spectacole care se alătură celor existente deja (durata de viață a unui spectacol fiind în medie de 10-12 ani, însă ea putînd atinge chiar 15 ani la acele spectacole care nu sînt afectate de uzură fizică și morală). În întîmpinarea așteptărilor publicului venim permanent cu noutatea , diversitatea, inovația. Prin orientarea activității specifice și adaptîndu-ne la noile condiții generate de contextul pandemic , am avut în considerare :

- O paleta cît mai largă a ofertei de spectacole , asigurarea de produse culturale noi și diversificate (îmbogățirea în perioada analizată, a repertoriului instituției în conformitate cu programul managerial propus la începutul perioadei, cu două spectacole noi, titluri mult așteptate de public, montate cu participarea unor artiști cretori de referință în arta animației)

- Susținerea activității artistice performante, prin stimularea creativității și a performaței artistice (angrenarea personalului de specialitate artistică în proiecte care să le stimuleze creativitatea și să asigure antrenamentul profesional),
- Creșterea calității contextului creativ –educație și formare – prin promovarea tinerilor artiști, a proiectelor și ideilor lor (colaborarea cu tineri artiști creatori și interpreți în cadrul ediției a VI-a a FITC-ACP) ;
- stimularea parteneriatelor și a dialogului inter-instituțional (în lipsa posibilității de performare live a spectacolelor, continuarea unui proiect menit să susțină și latura educațională și stimularea tinerei generații în dezvoltarea apetitului pentru citit , Proiectul Cărțile Vorbesc în parteneriat cu Școala Germană Kronstadt și Biblioteca Județeană Gh.Barițiu, ale cărui baze s-au pus de la finele anului 2020 și încheierea unui nou parteneriat cu derulare în anul 2022 ce vizează o coproducție destinată elevilor de gimnaziu realizată împreună cu Asociația Română pentru promovarea Artelor Spectacolului București)
- redistribuirea și utilizarea judicioasă a resurselor (utilizarea eficientă a infrastructurii umane existente , prin cumul de atribuții și redistribuire de sarcini , concomitent cu desemnare de noi atribuții în toate sferele de activitate)
- Prezența permanentă în spațiul online și în social media prin postări frecvente /zilnice, crearea de materiale vizuale de impact, menite să stîrnească interesul publicului pentru activitățile curente .
- realizarea unui ”mini-studiu”, chiar și în condițiile în care nu am avut acces la metode laborioase, pe baza unor analize interne, pentru a contura un portret privind spectatorul de ”astăzi” , cu scopul de a adapta serviciile oferite către nevoile acestuia.
- Asigurarea derulării stagiunii estivale -sub egida Programului FACEM TEATRU ȘI AFARĂ, ce presupune apariții și prezentarea unor spectacole pretabile în spații neconvenționale , într-o perioadă în care activitatea teatrelor este în pauză (vacanța dintre stagiunile teatrale) , prin intermediul căreia în spectacolele susținute în parcurile din municipiu s-a asigurat acces total gratuit publicului. Programul presupune adaptarea producțiilor la spații atipice / neconvenționale (aceste spații de regulă oferă posibilități extrem de reduse și limitează posibilitatea de menținere a unei calități artistice ridicate a spectacolelor , ceea ce presupune un efort deloc neglijabil atît al artiștilor cît și al echipei tehnice de a asigura prestații performante) . În cadrul aceluiași program TA și-a desfășurat activitatea de spectacole live și în Bastionul Țesătorilor în cadrul proiectului Bastionul Artiștilor, pentru a îmbina asigurarea pentru beneficiari atît a nevoii de divertisment cît și a nevoii de culturalizare (cu

ocazia participării la spectacole , publicul a avut în plus ocazia de a vizita un important obiectiv turistic și de referință pentru Brașov)

- realizarea chiar în condiții extrem de nefavorabile a celei de a VI-a ediții a FITC _ACP și pregătirea ediției a VIIa , dina anul 2022, în așa fel încît comunitatea locală și nu numai, să poată beneficia de proiectele ce au fost dedicate Zilei Internaționale a Copilului .

Ținînd seama de particularitațile anului 2021 , printre măsurile luate în vederea adaptării și a satisfacerii nevoilor publicului , a fost :

- menținerea contactului permanent cu acesta chiar și în perioadele de întrerupere a activităților cu public , prin difuzarea cel puțin în patru zile pe săptămînă a proiectelor de tip spectacole-lectură și a spectacolelor din repertoriu (cele care se pretează acestei metode de punere la dispoziția publicului), pe pagina de socializare a TA și pe canalul de youtube.

- adaptarea proiectului ZIUA PORȚILOR DESCHISE dedicate Zilei Culturii Naționale din 15 ianuarie , parte a Programului ARLECHINO PORȚI DESCHISE , prin realizarea (filmare , editare, montare) turului virtual care a fost pus la dispoziția publicului în mediul on-line , astfel încît să diminuăm inconvenientul creat de punerea acestuia în imposibilitatea de a veni la teatru ca în fiecare an .

- Asigurarea vînzării biletelor în forma on-line, prin platforma dedicată eventbook.ro și punerea în practică a modalității de vînzare prin POS la caseria instituției , pentru a veni în întîmpinarea beneficiarilor, ale căror nevoi se concretizează și cerințele oferirii unor soluții cît mai comode și facile de a își rezerva / achiziționa bilete la evenimentele teatrului.

Toate aceste acțiuni ale noastre , au mers în direcția de satisfacere a nevoilor publicului care a îmbrățișat proiectele/ programele instituției , cu o deschidere extraordinară , dată mai ales de faptul că activitățile și programele propuse se derulează într-un mediu profesionist, sub coordonarea unui personal cu pregătire de specialitate. Desigur structura programelor trebuie axată permanent și pe strategia în domeniu și cerințele autorității ierarhice și finanțatoare, cu luarea în considerare și a sustenabilității din punct de vedere finaciar . Ori de cîte ori acest lucru a fost posibil spectacolele s-au desfășurat prin punere în vînzare a biletelor de spectacole .

Cunoscînd și recunoscînd importanța circulației produsului cultural, și în perioadele de interdicție a prezentării publice în format fizic a spectacolelor , am asigurat neîntrerupt legătura cu publicul , prin singura variantă posibilă- difuzarea evenimentelor / proiectelor în mediul on-line , oferind acces gratuit pentra ca un număr cît mai mare de beneficiari să aibă posibilitatea de a accesa și de a se bucura de acestea, pentru anumite categorii acesta fiind chiar o modalitate extrem de bine-venită de a accede la activitatea teatrului.

3. analiza principalelor direcţii de acţiune întreprinse

Programele și proiectele instituției sînt elaborate în funcțiile de nevoile cultural-artistice, estetice și de educare a gustului pentru artă, prin intermediul spectacolului de teatru, a tuturor categoriilor de beneficiari. Dar , așa cum precizam în capitolele anterioare conceptul/ instituția Programului Minimal condiționează asumarea și pe cale de consecință atrage obligația de realizare a unor indicatori care stau la baza evaluării de către autoritate a ”rentabilității” , rezultate ale unor cifre ce se bazează pe subvenția acordată versus - venituri proprii/ încasări realizate de instituție. Programele , proiectele și acțiunile din 2021 deși s-au orientat pe abordarea principalelor obiective strategice asumate, respectiv:

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

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

c). Creșterea calității contextului creativ –educație și formare – promovarea tinerilor artiști și a proiectelor lor; stimularea parteneriatelor, a dialogului inter-instituțional și redistribuirea judicioasă a resurselor, **au avut de suferit independent de voința noastră. așa încît în contextul pandemiei de COVID-19, direcția de acțiune a teatrului s-a regăsit în continuare într-o proporție semnificativă și în mediul online. (O analiză bazată pe cifre ne relevă faptul că ponderea activării în mediul on line a fost de 32, 5%)**

Sfera cultural artistică : În anul 2021, cu toate restricțiile și dificultățile întîmpinate, s-a lucrat susținut pentru continuarea în parametri normali a activităților artistice , astfel s-au realizat două noi producții de anvergură MATEIAȘ GÎSCARUL și ALBĂ CA ZĂPADA ȘI CEI ȘAPTE PITICI. Deoarece PESCĂRUȘUL FOLY DIN ORAȘUL PISICILOR o producție a anului 2020 , nu a putut avea premiera oficială în septembrie 2020 conform programării , din cauza interdicției de activități cultrale cu public , după o perioadă de 8 luni de la recepție , a fost prezentată în fața publicului spectator în data de 14.02.2021. Un spectacol crud , nerulat a necesitat desigur reluarea repetițiilor generale , așa că el poate fi considerat într-o mare măsură ca o a treia premieră a anului, cel puțin din punctul de vedere al scoaterii la rampă.

De asemenea, s-au pus bazele unor colaborări parteneriale cu instituții sau organizații din sistemul educațional și cultural, iar astfel s-au materializat :

- un parteneriat educational cu Scoala Generală nr.3 Brașov , prin care s-a asigurat menținerea contactului cu arta spectacolului de către elevii școlii , supuși și ei măsurilor de restricție care au avut

ca și consecință în anul 2021 lipsa activităților extracuricularre , minimizarea substanțială a participării într-un sistem organizat la forme de educație alternativă

- S-a continuat proiectul educational CĂRȚILE VORBESC , în care aportul TA a fost esential și inedit . Fiind vorba de un proiect cu valențe educative remarcabile în care actorii TA s-au transformat în ”profesori altfel” și care în aceste condiții delicate , a venit să cimenteze percepția generală despre TA , ca fiind o instituție valoroasă, profesionistă și serioasă , cu oameni pregătiți în diverse domenii , cu potențialul de a depăși ”condiția de actor” prin valorificarea pe lîngă abilitățile specifice profesiei , a unei culturi literare vaste, pusă la dispoziția liceenilor.

Sfera managementului resurselor umane S-au întreprins măsuri susținute de valorificare a potențialului de resurse umane existente , prin utilizarea cît mai eficient posibil a întregului personal contractual , cu accent pe toate categoriile de personal , care prin complementaritate definesc ansamblul activităților și conduc la disciplina instituțională , menită să asigure un management de calitate . S-a recurs la delegarea de atribuții și suplimentarea / sau după caz înlocuirea de sarcini, demersuri menite să conducă la o îmbunătățire și eficientizare a activităților în condițiile date și avînd în vedere caracterul particular al întregului an .

A fost necesară regîndirea programului repertorial și a activităților incidente prin plecarea unui număr de doi actori , apariția unui caz de boală incurabilă în cadrul echipei tehnice, încetarea a trei contracte de muncă urmare a pensionării și notificărilor de demisie .

În condiții de normalitate , strategia uzuală a programării spectacolelor pe parcursul anului, urmărește ca fiecare producție din ansamblul repertoriului să fie prezentată publicului în cadrul reprezentațiilor de tip public la liber/ public larg. Cele din zilele de sîmbăta și duminică , reprezentații cu tradiție , sînt de regulă programate astfel încît ele să se regăsească la un interval constant (cu o ciclicitate de reluare la cca. 8-12 săptămîni) și în același timp să existe o consonanță între componența distribuțiilor spectacolelor , aspect necesar pentru a asigura și din punctul de vedere al managementului resurselor umane o cît mai judicioasă repartiție a normelor artistice (spectacole și repetiții) , a realizării atribuților , precum și o împărțire cît mai echitabilă a sarcinilor personalului de specialitate. Este de evidențiat la acest punct , faptul că în teatrul de animație este extrem de dificil de menținut un echilibru just , privind nivelul de participare al actorului , acest aspect fiind generat de componența distribuției, care în cele mai multe situații uilizează cel puțin două treimi din totalul echipei artistice .

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

aceasta se află în perioada obligatorie de repaos săptămînal , să fie imposibilă programarea de spectacole, neavînd cine să le susțină din punct de vedere tehnic (sunet , lumini , montaj/ demontaj décor -ansamblu scenic) .

În cadrul noilor producții, de regulă, se urmărește colaborarea cu artiști creatori cunoscuți , cu un grad de notoritate , care dețin un portofoliu variat și de rezonanță, personalități consacrate în arta spectacolului de gen (regizori, scenografi, compozitori ,dramaturgi, coregrafi etc) , dar și cu tineri creatori, mai puțin cunoscuți sau cu un portofoliu nu atît de vast , însă care pot contribui cu un suflu nou și viziune modernă la tehnicile de montare abordate pentru crearea unui spectacol (cheia regizorală, viziunea scenografică, tehnicile inovative în arta animației etc.) . În contextul actual am recurs la măsuri de realizare a unor producții cu costuri extrem de reduse , în regie proprie - cum le numim noi, prin care s-a valorificat infrastructura umană existentă în calitate de personal salariat, în felul acesta asigurînd și segmentul implicării/ valorificării personalului artistic într-un mod cît mai eficient, care să le și justifice menținerea în activitate pe perioade cînd activitatea cu publicul era total restricționată.

Deoarece o serie dintre proiectele intenționate, urmare a contextului dat nu au mai putut fi materializate, a trebuit să ne ”reformăm” cumva activitatea artistică și să recurgem la noi soluții și noi perspective , care să asigure derularea activității, însă în condițiile impuse . Astfel ca o alternativă la spectacole am derulat un alt tip de proiecte , acele spectacole-lectură , care vin să completeze spectacolele din repertoriul existent , cu realizarea de producții mici, care însumează multe povești și basme care au fost prelucrate la nivel de text de către secretarul artistic și apoi au fost interpretate de cîte doi actori , într-un cadru organizat la scenă , fiind filmate de către personalul propriu cu atribuții în sfera IT , editate și prelucrate, iar rezultatul fiind difuzat publicului în mediul on-line. Este vorba de proiectul O DUPĂ-AMIAZĂ DE POVESTE , proiect pe care l-am încorporat în programul Arlechino Incubatorul de Spectacole ca pe un segment distinct ce nu a fost prevăzut inițial în proiectul managerial, dar care s-a dovedit absolut necesar și oportun în condițiile date, cu atît mai mult cu cît nu a generat costuri semnificative.

Sfera administrativ economică și financiară Pe lîngă segmentul de activitate artistică sfera administrativă presupune activități complementare celei dintîi , care indiferent de parcursul pe care se îndreaptă activitatea specifică cultural-artistică , își urmează cursul firesc care asigură practic funcționalitatea teatrului și continuitatea lucrărilor specifice oricărei entități indiferent de specificul obiectului de activitate. Desigur că și în această direcție am avut în vedere reducerea la maximum a cheltuielilor generate de funcționare , avînd grijă , acolo unde acest lucru a fost posibil, chiar să eliminăm sau după caz să amînăm cheltuieli care nu influențau major activitatea sau nu aveau

caracter de maximă urgență , eliminarea / amînarea lor necontravenind prevederilor legale. Cu caracter de exemplu :

- pentru întreținere, revizie și funcționarea în parametri autorizați ai instalației de scenă , am încheiat un contract mult mai avantajos , identtificînd un alt prestator de servicii , în acest fel realizînd o economie substanțială de apx. 12.000 lei/ an ;
- s-a asigurat realizarea unei ediții de festival cu costuri mult reduse , renunțându-se la asigurarea cheltuielilor cu masa participanților, diminuarea duratei de cazare asigurată, a cheltuielilor de transport suportate de organizator, aceste lucruri fiind posibile prin colaborarea preponderant cu companii independente, cu producții subdimensionate care să necesite și un număr redus de participanți etc .
- la capitolul ”Dezvoltare” s-a realizat achiziționarea de echipament scenă pentru componenta de lumini-sunet cu costuri reduse față de cele estimate pe baza ofertelor inițiale ;
- pentru evitarea unor costuri mari s-a recurs la utilizarea personalului existent evitînd externalizarea unor servicii, iar în anumite cazuri s-a adoptat măsura cumulului de funcții din instituție pe fracțiuni de normă, folosindu-ne de infrastructura umană existentă. Cu luarea în considerare a unor specializări sau abilități personale a angajaților teatrului , recurgînd la cumuluri de funcții pe fracțiuni de normă sau acolo unde a fost posibil prin suplimentarea sarcinilor anumitor angajați, s-au asigurat activitățile necesare, care în atare situație au generat costuri mai mici (exemplu : postul de secretar artistic este asigurat de către o actriță cu pregătire în domeniu , pe bază de CIM cu fracțiune de normă ; un post de muncitor din activitatea specifică instituțiilor de spectacole este împărțit în două fracțiuni de cîte ½ normă și în temeiul unei salarizări pe un post de nivel inferior se asigură realizarea tuturor atribuțiilor IT de către un coleg actor - care implică inclusiv mentenanță pe infrastructura de tehnologie IT pentru toate serviciile , concepție și administrare site web , filmări, editări și prelucrări material pentru punere la dispoziția publicului în mediul on line; odată cu pensionarea salariatului care a ocupat postul de șofer în instituției , atribuțiile au fost repartizate unui salariat existent , posesor de categorie profesională , care asigură sarcinile pe baza unui CIM -cumul cu fracțiune de normă , pentru a nu angaja personal nou , mai ales în condițiile în care o normă întregă nu s-ar justifica în condițiile date pentru acest post, post; CIM – al referentului organizare spectacole a fost suspendat pe toată durata cît spectacolele organizate nu mai fac obiectul activității grevate de măsuri de siguranță restrictive etc)

Execuția bugetară la finalul anului 2021 a reflectat o economie de 305 mii lei față de bugetul aprobat de 2.960 mii lei , bani care s-au restituit către autoritate .

Ca o sinteză a direcțiilor și măsurilor întreprinse se desprinde în mod cert conjugarea tuturor eforturilor managementului pentru diminuarea cheltuielilor în mod drastic și adaptarea la contextul

existent prin aplicarea principiului economie- eficiență- eficacitate , aspecte ce pot fi distinse și în reflectarea financiară expusă la capitolele următoare , D și F .

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

1. măsuri de organizare internă

În toată perioada supusă analizei , a fost susținut și asigurat un management general care a vizat eficiență și calitate, cu respectarea și încadrarea în prevederile legislative (existente sau după caz cele emise / modificate pe parcursul anului), asumîdu-se prevederile legale privind Sistemul de control intern managerial , prin urmărirea standardelor prevăzute de OSGG nr.600/2018 , vizîndu-se în același timp ca managementul administrativ să se axeze preponderent pe eficiență și eficacitate, astfel încît să conducă la derularea activității într-o manieră cît mai economicoasă , în condiții de respectare strictă a legislației și a procedurilor operaționale. În acest sens , în întregul an 2021 au fost emise un număr de peste 100 de decizii , care au cuprins întreaga sferă de activitate din toate compartimentele funcționale ale instituției.

◣Au fost reglementate norme și s-au emis decizii privind funcționarea instituției din punct de vedere al normelor de sănătate și securitate în muncă și pe linie de situații de urgență, (mai ales ținînd seama de caracterul special al măsurilor de siguranță legiferate prin multiple prevederi ce au vizat starea de alertă) s-a efectuat instruirea periodică a personalului, s-au realizat revizii , verificări și reautorizări în domeniul ISCIR cu privire la instalația de ridicat la scenă, s-a asigurat autorizarea periodică a personalului cu drept de manevrare a instalațiilor de ridicat, reautorizarea electricieni de joasă tensiune etc).

◣Urmare a expirării mandatului reprezentantului ales al salariaților , a fost ales un nou reprezentant al acestora , în cadrul unei Adunări generale, conform prevederilor legale .

◣în cursul anului au fost emise un număr de 9 hotărîri la Consiliului de Administrație care au cuprins sfera problematicilor ce incumbă acestui organism colegial cu rol deliberativ (aprobare Proiecte BVC , aprobare concursuri, aprobare tarife bilete practicate de instituție etc)

◣S-a finalizat și încheiat acțiunea inventariere a întregului patrimoniu al instituției pentru anul 2021, cu evidențiarea rezultatelor acestuia și cu propunerile de scoatere din funcțiune ale obiectelor de inventar și/ sau mijloacelor fixe nefuncționale și care și-au depășit durata de funcționare prevăzută de lege.

◣La finele perioadei analizate, s-a dispus și au fost demarate procedurile privind evaluarea profesională anuală pentru personalul contractual, aferentă perioadei de la 01 ianuarie la 31 decembrie 2021, cu termen de finalizare la data de 28.02.2022.

◣S-au derulat și realizat procedurile legale privind organizarea concursului / angajarea pentru ocuparea unui post de actor

◣S-au emis decizii de delegare de atribuții și competențe , pe sfera finaciar-economică, artistică, SSM și funcții de conducere.

◣S-a emis decizia privind stabilirea perioadei concediilor de odihnă ale salariaților, pentru anul 2022 ca și cadru general conform legislației specifice (OG nr.21/ 2007 care specifică că vacanța între stagiuni este în perioada verii , interval în care se acordă concediile de odihnă ale salariaților instituțiilor de spectacole) .

◣Pe linia controlului managerial și a SNA s-a realizat monitorizarea permanentă cu privire la implementarea sistemului de control intern managerial și a standardelor prevăzute de acesta . S-au analizat pe parcursul anului principalele riscuri identificate, pentru asigurarea procedurilor de gestionare a acestora , s-au elaborat norme și proceduri documentate și/sau au fost revizuite edițiile existente din cadrul SCIM fiind completate cele existente în conformitate cu noile reglementări în materie, respectiv OSGG nr.600/ 2018 . În luna decembrie s-a desfășurat și întrunirea Comisiei de monitorizare pentru pregatirea programului de dezvoltare a SCIM , cf . PV nr. 3207/ 03.12.2021. A fost elaborată ediția a II-a (revizuită) a Codului Controlului Intern , anexa la PS 02 – Control Intern Managerial . În luna ianuarie s-au întocmit raportările incidente privind SCIM și SNA , transmise serviciului de resort din cadrul autorității.

Toate direcțiile abordate de management , au avut ca scop principal o echilibrare a activității, cu considerarea necesității menținerii unor servicii de calitate , atît în raport de beneficiari cît și în raport de subordonare și/sau colaborare cu alte instituții , identificîndu-se permanent soluții care să conducă către rezultate pozitive.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În perioada analizată , au fost înaintate autorității, propuneri de modificări interne, constînd în modificarea Statului de Funcții cu menținerea Oganigramei instituției, care au fost aprobate prin HCL nr.152/ 25.03.2021 și HCL nr. 563/ 29.10.2021 . Modificările solicitate au constat în transformări ale posturilor existente ca urmare a promovărilor personalului din cadrul Serviciului Artistic, precum și a unei angajări în cadrul aceluiași serviciu astfel încît să poată fi încheiat un CIM pentru persoana declarată cîștigătoare pe baza concursului organizat în luna octombrie 2021.

Pentru următoarea perioadă se află în proces de lucru un proiect ce vizează adoptarea unor măsuri de reorganizare din punct de vedere structural , ceea ce va presupune o propunere de modificare a Organigramei , a ROF și a Statelor de Funcții , cu luarea în considerare a unei organizări a activității în așa fel încît compartimentele să fie refuncționalizate, încercîndu-se menținerea numărului de personal actual (33) sau după caz , lărgirea schemei cu un procent de maximum 5% , respectiv suplimentarea cu un numr de 2 posturi, care ar fi necesare pentru completarea echipei artistice și cea tehnică de scenă, astfel ca activitatea specifică (spectacole) să poată fi organizată cu mai mare eficiență și celeriatte.

De asemenea, se află în continuare în proces de lucru revizuirea și refacerea procedurilor documentate din instituție (proceduri de sistem și proceduri operaționale), inventarierea acestora după ce în cursul anului 2021 au fost elaborate noi proceduri, s-a realizat recodificarea lor și unele dintre cele existente au fost comasate în ediții noi mai complexe, în așa fel încît comasarea să conducă la reducerea numărului acestora .

3. sinteza activităţii organismelor colegiale de conducere

Organismele colegiale de conducere, pe tot parcursul anului 2021 s-au întrunit de cîte ori a fost necesar , conform prevederilor legale și au asigurat limitele de competență prevăzute de lege , pe sfera atribuțiilor ce le incumbă, însă cu luarea în considerare a contextului special, astfel că pe parcursul anului s-au concretizat trei întîlniri ale Consiliului de Administrație , o întrunire a Consiliului Artistic , o întrunire ale Adunării Generale a salariaților :

◣ Consiliul Artistic s-a întrunit formal de două ori în anul 2021. Ca urmare a situației epidemiologice , s-a avut în vedere evitarea pe cît posibil a adunărilor repetate cu aglomerare de persoane , însă în fapt comunicarea a fost permanentă , cu grupuri mai mici ale membrilor, splitate pe întîlniri multiple în grupuri mai restrînse și comunicări. transmitere de opinii prin intermediul aplicației whapp , pe care există grupuri de lucru / grupuri de salariați, cu ajutorul cărora se dezbat problematicile necesare , respectiv programe culturale, propuneri de producții noi, problematică legată de sfera Serviciului Artistic și a celui Tehnic-Producție-Scenă.

◣Consiliul Administrativ al instituției , s-a întrunit de patru ori în decursul anului 2021 , ședințele concretizîndu-se în emiterea unui număr total de 9 hotărîri , cu incidență asupra activității curente a adoptat hotărîri cu privire probleme pe sfera sa de atribuții, respectiv programe culturale- producții noi, tarife bilete , proiecte de buget.

◣ Adunarea Generală a Salariaților s-a convocat o data în anul 2021, a avut ca obiectiv alegerea reprezentantului salariaților din instituție pentru un mandat de doi ani.

◣ Comisia de Monitorizare SCIM a avut o întrunire anuală în cursul lunii dececmbrie, ocazie cu care s-a planificat direcția de urmat pentru sfera SCIM , fiind elaborate documente specifice precum : PROGRAMUL ANUAL AL PREGĂTIRII PROFESIONALE pentru anul 2022, Inventarul și PLAN DE MĂSURI DE CONTROL PENTRU GESTIONAREA FUNCȚIILOR SENSIBILE IDENTIFICATE ÎN INSTITUȚIE pentru anul 2022

◣ În anul 2021 Comisia de Etică și Disciplină , a identificat o singură abatere disciplinară, pe baza constatării încălcării regulamentelor privind disciplina muncii și conduita , astfel că a fost derulată procedura cercetării disciplinare a unui salariat din cadrul Serviciului SFRUA (șofer) , urmare căreia a fost emisă o decizie de sancționare , conform prevederilor legale .

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

✓ ***Fluctuații de personal*** : În decursul perioadei de referință, în ceea ce privește fluctuații de personal au fost înregistrate:

- ***două situații de încetare a CIM-urilor prin notificare de demisie*** pentru posturile de contabil șef și referent casier

S-a avut în vedere gestionarea cît mai corespunzătoare a situației, pentru a preveni și împiedica apariția sincopelor în activitatea curentă și de perspectivă, astfel că s-a recurs la angajarea directă / cu pentru CIM cu perioadă determinată, conform prevederilor legale, cuprinse în OG nr.21/2007, pentru postul de referent casier , pe baza recrutării în urma verificării cunoștințelor prin probă scrisă. Pentru postul de contabil șef , a fost desemnată o persoană prin numire temporară din cadrul personalului existent, astfel că postul este ocupat pe baza prevederilor art.2 din HCA nr.3/18.01.2019, a art.30 alin. 3-4 din *Legea nr.153/2017 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice* ,art.10 alin. 2, art.15, art.19 alin 1-2, art.23 , art.35, Anexa 3 Cap.I Grila II lit.a) poz.4. Ținînd cont de :

- ❖ faptul că activitatea , sarcinile și atribuțiile postului sînt influențate de specificul / particularitățile activității din instituțiie *de spectacole* , fiind insuficientă pregătirea, expertiza si experiența doar în sfera contabilității instituțiilor publice ,
- ❖ experiența traversată de instituție fiind una clarificatoare în cazul ocupării unui astfel de post de către personal care nu cunoaște particularitățile activității instituției de spectacol ,

pentru asigurarea fluxului coerent , care să afecteze într-o limită cît mai redusă întreaga activitate a instituției , s-a decis soluția cea mai optimă, în limita și litera legii.

- ***două situații de încetare a CIM-urilor prin pensionarea personalului*** care ocupa posturile de actor și respectiv șofer . În decursul anului potsul de actor a fost reocupat prin concurs, iar postul de șofer a fost ocupat pentru o fracțiune de normă, suficientă la acest moment în conformitate cu necesățile instituției , astfel că s-a recurs la angajare prin cumul de funcții din cadrul instituției.

- ***un caz de incapacitate de muncă*** în cadrul personalului tehnic de specialitate (operator sunet) , ***cu consecințe impredictibile în timp , ca urmare a unui diagnostic de neoplazie*** , aspect ce a generat o situație sensibilă care a pus instituția în fața unui potential risc de suspendare a activităților artistice (imposibilitatea de a găsi personal calificat și experimentat în domeniile/ meseriile necesare ce implică cunoștințe particulare)care a fost soluționată pe baza angajării unui salariat prin recrutare directă, pe un post de muncitor existent în statul de funcții, vacant, apelîndu-se în această situație la recrutarea acestuia de pe o platformă/ grup închis de specialiști în domeniul ecleraj-acustic și valorificînd postul existent. Cu caracter de exemplificare , precizăm o potențială speță : dacă un salariat cum ar fi operatorul de lumini , din echipa tehnică , se îmbolnăvește sau decide unilateral încetarea CIM , implicit se suspendă activitatea de prezentare spectacole , deoarece nu poate fi înlocuit de alt salariat iar atribuțiile sale nu pot fi asimilate de un nou angajat într-o perioadă scurtă. Situațiile de felul celor menționate generează incertitudini și riscuri majore în activitate . Din lipsă de specialiști pe foarte multe domenii , potențată și de o structură limitată de personal, de slaba motivare finaciară oferită de salarizarea în instituțiile de spectacol (chiar și după aplicarea majorărilor salariale prevăzute de Legea 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, media cîștigului lunar net pentru funcții de execuție cu studii superioare - exceptînd funcțiile artistice, este de 3000 lei , iar pentru funcții cu studii medii de 2200 lei) , la care s-a adăugat și contextul epidemiologic -pandemic , se crează permanent situații generatoare de impredictibilități riscante, aspect ce conduce practic la o limitare și o constrîngere a angajatorului către compromis , cu scopul de a evita plecarea personalului existent și așa insuficient.

✓ ***Cursuri de pregătire profesională :*** În cursul anului 2021 au urmat cursuri și/sau au participat la seminarii de formare profesională un număr de 5 salariați, pentru domeniile SCIM și CFP (manager , contabil șef, referenți specialitate financiar-economic) .Conform programului anual de pregătire profesională era prevăzut ca toți actorii să participle la un curs , însă nu a putut fi materializată propunerea ca urmare a contextului sanitar.

✓ ***Evaluarea activității profesionale :*** Procedura privind evaluarea profesională anuală , a personalului angajat, a fost dispusă prin Decizia nr.99/2021, cu termen de finalizare la data de 28.02.2022, la data întocmirii prezentului raport fiind în curs de realizare , urmînd ca la data finalizării rezultatele să fie evidențiate în documentația incidentă, pe baza căreia se vor aplica măsurile legale după caz .

✓ ***Promovare, motivare, sancționare*** : În decursul perioadei de referință :

- au avut loc două promovări în grade superioare ale personaluui artistic de specialitate (actori) și trei treceri într-o altă tranșă de vechime (gradație vechime) pentru salariați care au îndeplinit condițiile legale de vechime în muncă.

- În ceea ce privește aspectul motivării , singura variantă legală este cea a acordării sporului pentru condiții determinate la locurile de muncă prin buetinele de expertizare a factorilor nocivi și de risc pe spații și care s-au acordat în raport de timpul efectiv lucrat în aceste condiții. Pentru că

promovarea se realizează procedural, fiind un drept conferit de lege salariatului la un interval de trei ani, pe baza rezultatelor obținute la evaluarea profesională în acest interval și prin susținerea unui examen (care, poate fi considerat oarecum formal, raportîndu-ne la ceea ce am precizat anterior cu privire la compromisuri și necesitatea de a încerca să păstrezi oamenii/ angajații care deja au dobîndit o experiență bazată pe practică în cadrul instituției). Deși promovarea în grade poate fi asociată noțiunii de motivare , în fapt discuția este mai amplă. Doi salariați , similari ca încadrare și funcție , cu rezultate diferite ca punctaj la evaluare , dar care se încadrează în baremul de punctaj statuat conform prevederilor legale și care determină calificativul (de ex.FB) , sînt ambii promovabili și în fapt vor beneficia de același salariu , chiar dacă unul dintre aceștia are rezultate mai valoaroase. Dar aici intervine din nou rigiditatea și incoerența normelor legale , dovedită pe toate sferele de materii legislative.

- a avut loc o sancționare în spiritul și litera legii, pentru abateri disciplinare , concretizată în diminuarea retribuției lunare pe o perioadă de trei luni a salariatului ce a ocupat postul de șofer pînă la data pensionării .

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

În cursul anului prin alte decizii interne s-au dispus inventarieri la diverse gestiuni , cu ocazia acțiunilor de predare primire a acestora , măsuri și responsabilități pentru angajați cu privire la asigurarea , securizarea, păstrarea spațiilor, a infrastructurii și a bunurilor de orice natură ale instituției.

Prin decizia nr.93/27.10.2021 , s-a dispus inventarierea anuală a întregului patrimoniu al instituției, activitate finalizată și procedurată conform prevederilor legale la finele anului. 2021 .
Rezultate patrimoniale la 31.12.2021:

-Înregistrări ale evenimentelor culturale :	12.151,63 lei
-Concesiuni, brevete ,licențe:	284.015,28 lei
-Instalații tehnice, mijloace de transport	360.208,56 lei
-Mobilier ,birotică,echipamente de protecție	7.233,30 lei
-Materiele consumabile	19.752,62 lei
-Materiale de natura obiectelor de inventar	456.232,22 lei
-Materiale date spre prelucrare	27.973,38 lei
-Alte valori (documente cu regim special)	78.762,50 lei

În urma inventarierii anuale, nu au fost constatate diferențe în plus sau in minus față de situația din contabilitate, cu această ocazie întocmindu-se și propunerile de scoatere din funcțiune ale MF și OI, fiind înaintate autorității pentru derularea procedurii prevăzute de lege în vederea casării acestora.

În ceea ce privește îmbunătățirea / refuncționalizarea spațiului, așa cum am făcut descrierea acestuia și în rapoartele anterioare , el este de departe unul puțin generos pentru o instituție de spectacol care derulează activități de producție , el fiind structurat după posibilitățile date de funcționarea sustenabilă în incinta unei clădiri cu o vechime de peste 200 de ani și care face parte din categoria clădirilor de patrimoniu . Acest aspect limitează considerabil posibilitatea organizării spațiului într-o manieră mai judicioasă față de formula existentă la momentul prezent. Spațiile deținute în imobilul în care își desfășoară activitatea instituția , fac parte dintr-o structură de clădiri, componente a centrului istoric al municipiului Brașov. Teatrul Arlechino își desfășoară activitatea în acest spațiude la înființarea sa , din anul 1949. Spațiul ocupat de teatru, este parte – proprietate a municipalității și parte- proprietate a Consiliului Județean Brașov, astfel că instituția este chiriaș la două entități . Un contract de închiriere este încheiat cu SC RIAL SRL Brașov – administratorul cotei părți deținute de municipalitate și cel de al doilea contract este încheiat cu Centrul Cultural Reduta- numit administratorul cotei părți deținute de Consiliul Județean Brașov.

În contextul legislativ existent privind asigurarea și aza patrimoniului , dar și pe fondul dimensionării structurii de personal (lipsa posibilității de a asigura pază și supraveghere permanentă prin personal dar și ineficiența externalizării unui astfel de serviciu din coniderente arhitectură și amplasament a spațiilor din clădire (care sînt amplasate în așa fel încît nu există o locație/ zonă care să poată cuprinde ca rază de supraveghere întregul spațiu), avînd în vedere și riscurile identificate ca urmare a faptului că instituția nu funcționează de sine stătător în clădire - fluxul de persoane fiind semnificativ și nu poate fi gestionat pentru instituția vecină- respectiv Filarmonica Brașov , încă de la sfîrșitul anului 2018 s-a realizat asigurarea siguranței și securitatea la efracție a incintei TA , prin achiziționarea unui sistem de supraveghere video cu șase camere , care acoperă supravegherea 24/24 a tuturor căilor de acces în instituție și cel al spațiului agenției-casei de bilete . Sistemul implementat vizează strategic toate căile posibile de acces în instituție și orice posibilitate a unei potențiale pătrunderi prin efracție fără ca una dintre camerele existente să sezizeze acest lucru este exclusă.

O refuncționalizare a spațiului ar fi posibilă doar în contextul extinderii în întreaga clădire , beneficiind în acest fel de un spațiu mai amplu.

Propuneri *: Lucrări de reparații capitale la clădir și atribuirea mai multor spații din clădire către TA*

1. *Lucrările necesare, propuse în cele ce urmează ,estimînd costurile implicate se încadrează în categoria lucrărilor de investiții, astfel că ele cad în sarcina proprietarilor sau ale administratorilor imobilelor , instituția cu statut de chiriaș neavînd temei legal de a realiza astfel de lucrări investiții.Pe lîngă acest aspect trebuie avută în vedere și lipsa din cadrul structurii de personal a specialiștilor în domeniu. În structura de personal a TA nu există nicio persoană cu studii tehnice , astfel că este necesar ca aceste lucrări să fie asumate prin personal și firme specializate (de la studii de oportunitate, fezabilitate , aprobări,* avizare a lucrărilor de intervenţie *pînă la execuția lucrărilor), în acest sens considerînd că SC RIAl SRL , ca serviciu public în subordinea autorității fiind cel mai în măsură să asigure tot circuitul necesar.*

❖ ***necesitatea realizării unei reparații capitale a clădirii, implică :***

- Necesitatea înlocuirii de către administratorul spațiului, a ușii principale de acces (stradal) în foaier, cu o vechime de peste 70 ani , fiind calea care asigură accesul către sala de spectacole, (aspect ce s-a solicitat în repetate rînduri atît în scris cît și în discuțiile cu reprezentanții acestuia, dar care pînă în prezent nu s-a materializat). Avînd în vedere faptul că ușa în discuție este amplasată pe o clădire cu regim de monument istoric, înlocuirea și montajul său necesită aprobări specifice ce nu pot fi obținute de către chiriaș, de asemenea accesoriul în sine necesită respectarea unor caracteristici speciale (material lemnos de esență tare, special tratată pentru rezistență la intemperii , design corespunzător cu încadramentul estetic pe fațada clădirii coroborat cu aspectul funcțional și de asigurare a siguranței accesului în incintă etc. Fiind amplasată pe fațada clădirii necesită un montaj corespunzător care să nu afecteze în nici un aceasta.
- foaierul cu grupurile sanitare pentru public , și aceste lucrări ținînd de spațiul al cărui administrator este SC RIAL SRL Brașov. Deși s-a zugrăvit foaierul și grupurile sanitatre pentru public în regie proprie, lucrările au deja o vechime de peste 10 ani și ele au constituit doar o categorie de mici reparații curente , cu scop de igienizare . Chiar și așa partea de jos a pereților din foaier a rămas tapetată cu lambriul inițial din placaj , care este deteriorat și putred , avînd o vechime mai mare de 40 de ani , pereții necesitînd lucrări de reparații ample . Lucrările ar consta ***cel puțin*** în replachetarea pardoselii foaierului , refacere integrală a grupurilor sanitare înlocuirea ușilor grupurilor, precum și a tuturor obiectelor sanitare existente și înlocuirea ușii de acces stradal în foaier. . În mod firesc , pentru a crea un spațiu primitor și contemporan ar fi necesară o nouă reconfigurare de arhitectură/ design interior , astfel încît interiorul foaierului să se alinieze la cerințele secolului XXI.
- grupurile sanitare destinate personalului angajat (în număr de două) destinate actorilor și personalului administrativ și din ateliere , respectiv reparații privind instalația de alimentare/scurgere și replachetarea completă pentru pardoseli/ pereți , cu înlocuirea tuturor obiectelor sanitare existente, precizînd faptul că dacă printr-un proiect se identifică o soluție

viabilă/ sustenabilă cu luarea în considerare a infrastructurii, grupul sanitar de la actori ar necesita realizarea unui spațiu de duș, element absolut necesar și util într-un teatru.

- spațiile de birouri dela etaj (destinate serviciului financiar și contabilului șef), care sînt degradate de infiltrații și prezintă risc major prin scurgerea apelor pluviale pe cablurile electricedin tavan ,

- înlocuirea învelitorii clădirii,(conform constatarii SC RIAl SRL , în urma demersurilor noastre) care presupune și înlocuire elementelor de susținere a acesteia (căpriori , pazii etc) . Situația este critică și urgentă , existînd mai multe solicitări ale TA în acest sens , deoarece există un iminent risc de scurtcircuit electric/ incendiu , ca urmare a faptului că în condiții meteo cu zile ploioase sau topirea zăpezii , apa se scurge în spațiile de birouri / magazii/ arhivă prin tavan , în cantități masive , prelingîndu-se pe circuitele electrice ale corpurilor de iluminat .

- înlocuirea de scocuri și elemente de drenare a apei pluviale din curtea interioară (deși la solicitoarea noastră au fost verificate și parțial reparate de către SC RIAL SRL în 2019 , sînt defecte și deteriorate astfel încît la acest moment zidăria clădirii din curtea interioară este atît de deteriorată încît se desprind bucați de tencuială și cărămidă , permanent fiind o sursă de risc pentru salariați și persoanele care tranzitează curtea .

- Lucrările de consolidare și reabilitare ale subsolului clădirii , în încinta căruia accesul este interzis din anul 2004 (fiind pericol iminent de surpare , stare de fapt constatată de către Inspectoratul Teritorial în Construcţii, ocazie cu care acesta a dispus luarea măsurilor de interzicere a oricărui acces şi menţionate în Nota de inspecţie nr. 99/2004), în primul rînd ar rezolva aspectul securității și siguranței personalului care își desfășoară activitatea în spațiile situate direct pe plafonul subsolului, iar în al doilea rînd ar conduce la redimensionarea spațiului util de care ar dispune instituția, putînd fi utilizat pentru depozitare , facilitate epuizată complet în acest moment (practic nu mai există resurse de spațiu în care să putem depozita tot materialul de scenă- decoruri și toate elementele de recuzită, dacă se are în vedere numărul mare de producții active - 39 de spectacole)

- Curtea interioară utilizată de două instituții - TA și Filarmonica Brașov , necesită lucrări de asfaltare , actualmente fiind într-o stare deplorabilă și cu risc major de accidentare mai ales în sezoanele reci (toamnă/iarnă). Piatra cubică bazaltică ce constituie pavajul inițial este acoperită pe alocuri / parțial cu strat asfaltic , degradat în proporție de peste 90%. Curtea care este calea de acces în clădire, prezintă pericol de accidentare pentru toți cei care o tranzitează.

2. Atribuirea mai multor spații din clădire către TA, ar putea sustenabil realizată prin considerarea propunerii noastre repetate, astfel :

❖ ***a se lua în calcul de către autoritate ca în clădire să funcționeze o singură instituție ,*** prin relocarea Filarmonicii într-un alt spațiu. În felul acesta problema insuficienței spațiilor s-ar rezolva într-un mod eficient , iar din perspectiva răspunderii gestionării patrimoniului ar fi asigurată o responsabilitate echitabilă. Dacă avem în vedere că programul de funcționare a fiecăria dintre instituțiile colocatare este distinct , dictat și particularizat de specificul activității fiecăreia din acestea , cu atît mai mult cu cît la acest moment activitatea Filarmonicii se realizează integral în clădirea Patria , accesul prin curtea comună creează practic un motiv întemeiat de nesiguranță la securitate, în sensul în care în repetate rînduri poarta a rămas descuiată (de cîteva ori chiar larg deschisă) , în acest fel creîndu-se premiza unei pătrunderi a persoanelor străine în clădire, pe parcursul nopții. Vă rugăm să aveți în vedere mărimea valorică parțială a patrimoniului Teatrului Arlechino, care se ridică la suma de 801.000 lei (în această valoare fiind cuprinse doar aparatura tehnică de scenă , obiecte inventar și mijloace fixe pentru spectacole și valorile bănești - bilete spectacole, bonuri valorice carburant , numerar încasat). În aceste condiții , considerăm justificat să avem posibilitatea de a prezerva și proteja cît mai eficient patrimoniul , iar răspunderea să fie angajată în măsura și limita acțiunilor proprii .

Teatrul Arlechino își desfășoară activitatea în această clădire de peste 70 de ani (din 1949) . Locația , cu o sală amplasată strategic în centrul istoric al orașului, influențează major numărul de beneficiari (mai mult creează atuul atrageri și unui public ocazional - de tip turist). Întreaga activitate - specifică și auxiliară se desfășoară în acest spațiu (ateliere de creație , tîmplărie, sculptură, atelier / studio înregistrări, depozite de decoruri , activitatea administrativă) . Pe lîngă spațiile în care ne desfășurăm activitatea , insuficiente și uneori chiar improprii anumitor activități, ar fi ideal să ne putem extinde. Avem sfere de activitate și activități care nu beneficiază de un spațiu corespunzător și chiar dacă ne-am restrîns cît de mult a fost posibil , nu este firesc ca o singură încăpere de apx.40 mp să înglobeze activitățile de tîmplărie, sculptură, pictură , butaforie, dulgherie , pentru că nici mediul de lucru nu este asigurat corespunzător pentru toate aceste activități și nici activitățile în sine nu se pretează aceluiași mediu.

Croitoria (un serviciu indispensabil activității de producție) funcționează într-o încăpere ”plombă” din curtea teatrului, fără lumină naturală corespunzătoare , fără fundație , cu un grad de umezeală accentuată și igrasie , din care saptamînal se extrag prin dezumidificare litri întregi de apă.

Cabină actori comună / 11 actori au o singură cabină comună (fete+ băieți), în care se dezbracă și se echipează la fiecare spectacol , spațiu subdimensionat, mai mult decît însuficent, chiar și în situația în care acesta ar deservi doar cabina fetelor sau doar cea a băieților.

Decorurile spectacolelor sînt depozitate în mai multe locuri , iar în ultimii ani au început să fie amplasate și în spații de trecere (total neconform cu normele PSI) nemaiavînd practic unde să le depozităm.

În considerentul motivelor detaliate , propunerea noastră are o justificare, pe care o considerăm deopotrivă pertinentă și corectă.

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

În perioada de referință instituția a fost verificată ISU „Țara Bârsei" care a avut ca misiune verificarea modului de respectare a prevederilor legale în domeniul situațiilor de urgență- ocazie cu care s-a încheiat PV nr.168/17.03.2021

Constatările organului de control au constat în : lipsă documentația tehnică care a stat la baza obținerii autorizației de securitate la incendiu nr. 708/17.12.2004 și agremente tehnice pentru protecția conductoarelor electrice față de materialele combistibile,lipsa în sala de spectacole nu plan de evacuare a utilizatorilor, lipsa din tematica de instruire anuală a dispozițiilor specifice de apărare împotriva incendiilor la spații de cultură.

Activități desfășurate cu ocazia controlului:Instruire incendiu,Exerciții de intervenție în caz de incendiu

Sancțiuni aplicate: Avertisment

Toate aspectele constatate ca lipsuri, au fost remediate în intervalul imediat următor controlului, pe baza Deciziei TA nr. 19/17.03.2021 , acest fapt fiind certificat prin documentația transmisă organului de control la data de 13.04.2021 prin adresa nr. 873.

D. Evoluţia situaţiei economico-financiare a instituţiei:

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

Observarea datelor reprezentate tabelar, mai jos , în care previziunile sunt preluate din conținutul punctului F a Proiectului de management, prin comparație cu bilanțul contabil de la finele perioadei supuse analizei, scoate în evidență faptul că **bugetul total de venituri a fost mai mic cu 748.295 lei față de față de previziunea inițială**, aspect cauzat în principal de cheltuielile de personal, unde s-au făcut economii, preponderent ca urmare a plafonării salariilor în anul 2021

dar și a reducerii programului de lucru pentru unele posturi bugetate, care, urmare a contextului pandemic limitativ nu și-au mai găsit justificare sau atribuțiile / timpul de lucru pentru realizarea lor acestora s-a/u diminuat.

Subvenţia primită în procent de 94,45%, reprezintă ponderea importantă în total venituri , iar în ceea ce privește **veniturile proprii, acestea au înregistrat o creștere cu 24,90% față de previziunea inițială, reprezentînd 5,55% din total venituri.**

Spre deosebire de anii anteriori cînd ponderea veniturilor proprii încasate era una semnificativă, (pînă la nașterea contextului pandemic aceasta se situa în mod constant la peste 13-14% din totalul veniturilor), procentul poate fi apreciat ca mic, însă el reflectă o creștere așa cum precizam de 24,90% față de prevederile inițiale și de 50 % față de anul precedent 2020 în care ponderea a fost de 3,30% din total venituri în buget.

Dacă totuși avem în vedere faptul că sfera activității de cultură nu este comparabilă cu o societate comercială căreia să i se poată stabili repere –prin cifră de vînzări, ţintă sau marjă de profit, și de faptul că activitatea generatoare de venituri s-a desfășurat într-o sală cu capacitate de 117 locuri,la un grad de ocupare diferit de 30%, 50% și uneori de 70% (statuat de cadrul legislativ specific situației pandemice are a instituit limitarea publicului admis), putem aprecia îndreptățit faptul că Teatrul Arlechino, care realizează venituri aproape exclusiv din vînzarea de bilete de spectacole, al căror preț maxim pentru perioada de raportare a fost de 20 lei pentru spectacole în reluare și 30 lei pentru spectacole în premieră, își menține poziția fruntașă ocupată în rîndul instituțiilor similare, privind ponderea veniturilor proprii.

În decursul timpului, instituția noastră s-a situat permanent pe primul loc în categoria instituțiilor de spectacole subvenționate de la bugetul local, în ceea ce privește procentul de venituri proprii realizate și aici trebuie ținut cont de faptul că activitatea generatoare de venituri includea pe lîngă spectacolele saptămînale , și pe cele prestate în baza unor colaborări cu unități de învățămînt din județ sau cu alți beneficiari pentru diverse ocazii (adică un număr semnificativ de spectacole susținute în regim organizat) , colaborări care nu s-au mai putut materializa în contextul pandemic actual, totuși veniturile proprii realizate arată potențialul real al instituției .

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

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2021 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	120.000	149.883	29.883	124,90 %
1.1.	Pondere în total venituri	3,48 %	5,55 %	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii *secțiunea de funcț. *secțiunea de dezvolt.	3.330.000 3.330.000 -	2.551.822 2.526.257 25.565	-778.178 -803.743 25.565	76,63 % 75,86% -
2.1	Pondere în total venituri	96,52 %	94,45 %	-	-
3.	Total buget venituri	3.450.000	2.701.705	-748.295	78,31 %

Analizăm în continuare cheltuielile determinante :

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

Analiza cuantumurilor şi ponderilor de cheltuieli, prin comparaţia proiecţiei realizate la punctul F din Proiectul de management cu datele din bilanţ aferente la 31.12.2021, reliefează următoarele aspecte, prezentate mai jos tabelar , urmînd ca după prezentarea tabelară să se prezinte o analiză succintă a acestor date :

- **bugetul de cheltuieli**

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)	Bilanț contabil la 31.12.2021 (lei)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Cheltuieli de personal	2.565.000	2.201.191	-363.809	85,82 %
1.1.	Pondere pct.1 în total cheltuieli *(rd.1:rd.4)x100*	74,35%	81,51 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	794.000	473.600	- 320.400	59,65 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale	190.000	160.094	-29.906	84,26 %
2.2.	Pondere pct.2 în total cheltuieli *(rd.2:rd.4)x100*	23,01 %	17,54%	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli *(rd.2.1:rd.4)x100*	5,51%	5,93%	-	-
3.	Cheltuieli de capital	0	25.565	25.565	-
3.1.	Pondere pct.3 în total cheltuieli *(rd.2:rd.4)x100*	0%	0,95%	-	-
4.	Total buget cheltuieli	3.450.000	2.700.356	-749.644	78,27 %

- la capitolul **cheltuieli de personal , acestea au fost mai mici cu 363.809 lei,** ca pondere cifra reprezentînd **14.18% . Cheltuielile totale de personal** se reflectă în procentul de doar **85,82 % faţă de proiecţia iniţială,** diminuare determinată în principal de reducerea timpului de lucru a unei anumite categorii de salariații venite pe fondul măsurilor dispuse în contextul pandemiei.
- la capitolul **cheltuieli cu bunuri şi servicii,** și acestea s-au situat **sub nivelul proiecţiei iniţiale** din proiectul de management **cu suma de 320.400 lei (ca procent 40.35%) iar cheltuielile în procent de doar 59,65 % față de estimare ,** sînt rezultatul economiilor realizate la acest capitol (inclusiv în proiecte și programe).
- la capitolul **cheltuieli de capital, observăm o creștere peste nivelul proiecţiei iniţiale din proiectul de management, cu suma de 25.565 lei, creșterea cheltuielilor fiind datorată realizării anumitor investiții ce au vizat modernizarea echipamentului de scenă, în special cel de ecleraj, cu impact direct în calitatea spectacolelor oferite publicului.**

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

Nr.crt	Indicatori de performanță	Perioada evaluată
1	*2*	*3*
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri – cheltuieli de capital)/ nr. de beneficiar sau (subvenție SF+VP)/total nr.beneficiari (lei)	73,49
2.	Fonduri nerabursabile atrase (lei)	-
3.	Număr de activități educaționale	303
4.	Număr de apariții în media (fără comunicate de presă)	165
5.	Număr de beneficiari neplătitori	28.826
6.	Număr de beneficiari plătitori	7.588
7.	Număr de reprezentații -frecvența medie zilnică (total benef 36.414/250zile lucrăt.2021-25zileCO)	303 121
8.	Număr de proiecte/acțiuni culturale în cadrul programelor	303
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	142.299
10.	Venituri proprii din alte activități	9.600

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

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

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

putem afirma , următoarele :

1. Viziunea propusă de management, a fost aceea de a da personalitate distinctă şi a configura în perioada managementului o imagine definită şi reprezentativă a Teatrului pentru Copii Arlechino,

participarea la viaţa culturală fiind un deziderat ce s-a propus și este consecvent urmărit. În periada de referință , ținînd cont de particularitățile anului , s-a avut în vedere menținerea contactului cu publicul în toată perioada afectată de pandemie , prin difuzări on-line ale proiectelor.

2. Misiunea Teatrului Arlechino , aceeași ca misiunea principală a oricărui teatru, aceea de a oferi publicului larg spectacole de teatru , realizate la nivelul cel mai profesionist cu putință , *„cu scopul promovării actului de cultură și a educării publicului spectator."* Ținînd seama de acest context, relaţia dintre cultură şi educaţie are două dimensiuni distincte în ceea priveşte forma de manifestare, dimensiuni convergente însă în ceea ce priveşte finalitatea.

Utilizarea actului de cultură (indiferent că vorbim despre spectacolul de teatru sau de orice alte expresii de manifestare artistică și/sau activităţi culturale realizate de către profesionişti) pe de o parte , reprezintă un motor educativ pentru transformarea copilului „în fiinţă eminamente culturală". Pe de altă parte, folosirea educaţiei ca acţiune de producere și transmitere a culturii (prin activităţi cu valențe culturale întreprinse cu și de către copii) este menită să dezvolte în sensul cel mai pozitiv individul. Astfel, *misiunea* Teatrului Arlechino este permanent dezvoltată pe două direcţii principale: *valorizare culturală* şi *redefinire educaţională*, care vin să contribuie la creșterea nivelului de cultură a comunității căreia i se adresează, o dezvoltare ce ce nu pierde din vedere obiectivele sale generale şi specifice:

◣Promovarea şi susţinerea acestui tip de expresie artistică şi a artiştilor creatori din arta spectacolului ;

◣Promovarea autenticității și calității în arta spectacolului;

◣Promovarea instituției pe plan local, național și european;

◣Promovarea imaginii orașului , atît în țară cît și în străinătate, prin punerea în valoare a unor caracteristici specifice și a unei calități incontestabile;

◣Creșterea profilului spiritual al orașului prin aportul asigurat prin intermediul culturii;

◣Transformarea atitudinilor și a percepțiilor față de cultură a publicului;

◣Atragerea noilor categorii de public prin crearea unei oferte culturale diversificate;

◣Asigurarea accesului la educație prin cultură *și* pentru un public provenit din medii sociale defavorizate .

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

4.Strategia culturală asumată, a condus la necesitatea unei structurări omogene , coerentă dar pe de altă parte distinctă , în ceea ce privește activitatea specifică a instituției. Materializarea acestei structuri sub formă de programe și proiecte are ca scop menținerea unei direcții de inovare, concomitent cu flexibilizarea organizării activității. În instituţiile cu un înalt potenţial creativ, cum este cazul celor din sfera artelor spectacolului , programele și proiectele sînt principalele modalități de atingere a scopurilor. Pentru acestea, este necesară abordarea printr-un tip de management asumat, caracterizat prin mobilitate şi performanţă ce are ca obiectiv prioritar organizarea eforturilor întregului colectiv, pentru a obține rezultate (unele imediate și altele de perspectivă), pe baza stabilirii unor standarde ridicate si cerințe ce vizează un randament maxim. Proiectul artistic în cadrul TA , reprezintă o activitate cu un demers de elaborare şi realizare structurate, prin care sînt organizate şi utilizate resursele adecvate, în vederea atingerii unor obiective clar stabilite.Strategia de programe, spectacole și orice alte proiecte ale TA, este bazată pe un gen de abordare distinct, diferit de genurile abordate de către celelalte instituţii de spectacol existente în regiune. În plan concret aceasta înseamnă proiecte, programe, spectacole dedicate unor publicuri ţintă , respectiv copii preşcolari şi şcolari –elevi din clasele gimnaziale I-IV , precum și pentru segmentul de preadolescenți din ciclul gimnazial, ce sînt realizate cu elemente și forme ale limbajului teatral, în speță animația , care contribuie și susțin formarea personalităţii individuale şi a celei de grup precum și educarea gustului artistic.

Din sondajele efectuate și prin monitorizarea permanentă (în primul rînd proiectele de personalizare a relației cu publicurile teatrului), am constatat nevoia de familiarizare timpurie cu formele de expresie artistică(și aici ne raportăm la expresia teatrală), cu spațiul ludic al dialogului dintre naratorul teatral și public și în acest sens spectacolele/ producțiile noastre include reprezentări teatrale pentru copiii de 02-03 ani bazate pe teme și modalități de punere în scenă adaptate special acestei categorii de vîrstă, ca stil și durată .

Toate programele propuse pentru perioada de management sînt bazate pe deschiderea către o cît mai mare diversitate , susținerea și atingerea profesionalismului la cele mai înalte cote ale sale, păstrarea tradiției și menținerea calității în arta spectacolului destinat copiilor.

Aportul nostru și o contribuție permanentă și susținută privind educarea și dezvoltarea copiilor, converge prin toate demersurile și acțiunile către menținerea dimensiunii valorii , autenticității și performanței.

5. Strategia și planul de marketing , s-au aliniat unuia dintre deziderateле esențiale propuse și menținute și la nivelul anilor trecuți , acela de dezvoltare/ creștere a imaginii instituției, cu scopul de a o evidenția ca reper cultural local și național , ca o component importantă a comunității brașovene , iar principalele acțiuni intreprinse cu scopul expres de a valoriza imaginea instituției au fost :

- identificarea noilor publicaţii cu scopul colaborării parteneriale (preluarea de cît mai mulți diseminatori de informație a buletinelor noastre informative şi a altor materiale, anunţuri, interviuri în presă
- îmbunătăţirea mecanismului de accesare a informațiilor relevante prin actualizarea permanentă a site-ului teatrului, atît ca imagine cît și ca funcționalitate
- producerea și asigurarea de materiale video care au fost postate pe pagina fb și canalul youtube și care au înregistrat vizualizări în creștere și mai nou amplasarea unui ecran în foaier pe care rulează permanent pentru public trailere din spectacolele teatrului
- extinderea și după caz continuarea parteneriatelor media şi creşterea vizibilităţii prin publicarea materialelor în spațiul on-line
- dezvoltarea acţiunilor media în strategia de comunicare , prin publicarea articolelor și a imaginilor de la evenimente, diseminarea şi repetarea cu frecvență ridicată a anunțurilor cu privire la activităţile în derulare , încurajarea interacţiunii cu beneficiarii pe paginile de internet , pe care se creează materiale informative de tip ”eveniment” ;
- realizarea materialelor de presă , urmărind o cît mai bună reprezentare a sferei artistice căreia aparținem , prin calitate și elemente distinctive care să ne reprezinte
- asigurarea unei continue vizibilități , care a fost realizată și prin acordarea unor interviuri în presa locală și televiziuni de către personal sau colaboratori implicați în sfera de creație;
- actualizarea permanentă şi îmbogăţirea/ îmbunătățirea conţinutului foto şi video pe paginile web și Facebook ale instituției
- în lipsa spațiilor de publicitate adecvate și în considerarea dificultăților economice generale s-a recurs la mediatizarea instituției preponderant în spațiul on-line prin social media .

Toate aceste acţiuni, întreprinse cu scopul îmbunătăţirii vizibilității prin promovare, au fost orientate și spre beneficiari-elevi/ preadolescenți, avîndu-se în atenție investigarea mediului şi concomitent adaptarea *instituţiei* la mediu: astfel , lăsînd la o parte situația excepțională creată de circumstanțele pandemice , s-a menținut o legătură constantă pentru promovare, prin continuitate , la nivel de învățămînt instituţional (vizîndu-se ca în condiții de reluare a funcționării adecvate să se reia la unitățile de învățămînt prezentarea ”mapei repertoriale” , un material editat ce cuprinde oferta de spectacole a TA , bazată pe un conținut în care se regăsesc toate elementele necesare unei identificări facile și atractive a proiectului agreeat de beneficiari . Intenționăm și pe mai departe menținerea acelorași deziderate , deoarece ”piața de desfacere” este într-o dinamică continuă. Se schimbă în primul rînd generațiile de copii, se schimbă conceptele și paradigma / percepția acestora, apar noi unități de învățămînt sau unele existente își dezvoltă structura, orientarea cadrelor didactice se canalizează pe noidirecții prin care își definesc noi tipuri de proiecte, astfel că și noi încercăm să ne

aliniem prin propriile programe și proiecte. Practic am menținut un teren activ de colaborare, care să poată fi accesat deîndată ce condițiile de restricții se relaxează sau încetează. Facilitarea accesului la actul de cultură pentru toate categoriile sociale , va fi în continuare un aspect prioritar asigurîndu-l ca și pînă acum , prin oferirea de gratuități sau reduceri pentru anumite categorii de public , prin reprezentațiile susținute în deplasare în medii cu un acces restrîns spre deloc la spectacole, și nu în ultimul rînd prin dezvoltarea unor noi relații parteneriale cu organizații care au ca scop identificarea nevoilor beneficiarilor , incluziunea și integrarea socială.

6.Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse pentru întreaga perioadă , aprobate de către autoritate prin Proiectul de management, conform anexei la Contractul de management 4/ 2020 aprobat prin DP 1958 /2020, **are cinci programe componente, acesta fiind unul dintre instrumentele de bază pentru asigurarea direcției TA în următorii ani .** Sintetizăm pentru o imagine mai clară, cîteva detalii cu privire la conținutul și obiectivul fiecăruia dintre programele proiectului :

1. **ARLECHINO INCUBATORUL DE SPECTACOLE**(AIS) ***program care cuprinde producția și prezentarea tuturor spectacolelor din repertoriul propriu , de orice tip ,*** care se adresează preșcolarilor și școlarilor din forma primară de învățămînt avînd ca *Scop*: aportul la educția , formarea și pregătirea copiilor de la o vîrstă cît mai fragedă (prin modelele pe care basmele și poveștile transpuse în piese de teatru, le conţin) şi asigurarea creării deprinderilor ce implică activ consumul cultural.

2. **ARLECHINO CĂLĂTOR** (AC) ***program care*** utilizează producțiile din Programul 1 și ***se realizează prin prezentarea*** acestora ***în deplasări în afara municipiului*** , turnee periodice, participări la festivaluri și gale, atît în ţară, cît şi în străinătate avînd ca *Scop* : păstrarea identităţii culturale a teatrului ca expresie a diversităţii culturale.Pentru teatrul brașovean este un mod efficient de publicitate, afirmare și creștere a notorietății, peste granițele municipiului Brașov.

3.**FACEM TEATRU ȘI AFARĂ** (FTA) ***este programul prin care*** unele dintre ***spectacolele*** produse în cadrul Programului 1 -AIS ***se susțin în spații neconvenționale , stradal, în diverse locații situate în spații deschise(dar nu numai) publice sau private , parcuri ,spații de joacă , mari centre comerciale, cartiere*** , atît în perioada vacanței de vară a a copiilor (care coincide cu vacanța dintre stagiuni) și cuprinde practic o microstagiune estivală a teatrului, dar și în alte perioade din an, avînd ca *Scop* : promovarea directă a spectacolului de teatru, asigurarea unei familiarizări cu spectacolul de teatru pentru cît mai mulţi copii, care în alte circumstanțe nu au avut posibilitatea participării la

evenimentele noastre, copii pentru care potențialul este de a se transforma din spectatori întîmplători în spectatori permanenţi și care în timp vor migra și spre sala de teatru. Este o certitudine necesitatea atragerii tinerei generații spre teatru, oferindu-i acesteia posibilitatea de a-și petrece parte din timp în parametri de viață sănătoasă și de calitate , prin renunțarea fie și pentru o oră, la tot ceea ce înseamnă tehnologie și mediu on-line (calculator, internet și gadgeturi, care pe lîngă avantajele pe care le prezintă ca sursă de informare și dezvoltare a unor abilități , vine și cu consecințele negative, de natură să rupă relaționarea directă interumană, socializarea, prietenia și nevoia de interacțiune directă între indivizi), elemente care au ajuns să acapareze practic viața lor de la vîrste din ce în ce mai mici și îi fac dependenți de preocupări care pe termen lung conduc la grave sechele și efecte sociale nocive (inhibarea și lipsa dezvoltării personalității , anularea creativității și a imaginației).

4. **ARLECHINO JUNEFest** ***este programul dedicat exclusiv Festivalului Internațional de Teatru pentru Copii -Arlechino Caravana poveștilor*** , care reunește și găzduiește spectacole de teatru pe durata unei săptămîni , programat an de an în așa fel încît centrează Ziua Internațională a Copilului- 1 Iunie , și o marchează corespunzător, prin oferirea unei palete largi de spectacole și activități destinate celor mici. *Scop : diversificarea paletei de spectacole pentru copii, prezentate în Braşov, prin* atragerea unui număr cît mai mare de participanți de elită din rîndul instituțiilor profesioniste de profil din țară și străinătate, precum și a companiilor independente reprezentative ale genului ca și catalizator al artiștilor creatori și interpreți prezenți , formă importantă de publicitate pentru teatru, modalitate de asigurare către public a producțiilor artistice de înaltă ținută și professionalism.

5.**ARLECHINO PORȚI- DESCHISE** este un program ce asigură proiecte diferite de cele cuprinse în primele patru programe enumerate , astfel că TA devine gazdă , coproducător sau partener în cadrul unor proiecte și evenimente culturale /artistice diverse (celebrări, lansări de carte , serbări, gale , mini-concerte , spectacole ale cărori producători sînt parteneri ai instituției, minispectacole , ateliere de creație etc) menite să faciliteze tuturor, deopotrivă copiii, tinerii sau după caz adulții, accesul la cultură și artă, prin participare și implicare, prin exprimare și experimentare . *Scop :* Vizează deschiderea și cunoașterea mai aprofundată a instituției de către cît mai multe persoane, mai îndeaproape și mai în detaliu decît în calitate de spectatori și/ sau simpli beneficiari ai ”produsului finit” - spectacolul. Este acel program prin care porţile teatrului se deschid ”altfel” decît atunci cînd primim publicul la spectacole , oferind oportunitatea de a accede dincolo de scenă , de a experimenta cu diverse ocazii viața din teatru și ateleriele de creație, prin participarea directă la acțiuni comune împreună cu personalul de specialitate implicat în aceste acțiuni și de a se exprima creativ. Porțile teatrului sînt permanent larg deschise, valorificînd orice ocazie prin care putem

marca, celebra sau aniversa momente și zile dedicate culturii, teatrului , sferei artistice sau pentru a facilita desfășurarea unor evenimente culturale/ artistice ale partenerilor într-un cadru adecvat , cu asistență și susținere profesionistă.

7. Proiecte din cadrul programelor

În ceea ce privește proiectele din cadrul celor cinci programe ale proiectului de management , în număr total de 303 , desprindem următoarele date pentru anul de referință 2021:

Programul 1 AIS- ARLECHINO INCUBATORUL DE SPECTACOLE a derulat 260 de proiecte prin prezentarea de spectacole producții Arlechino

Programul 2 AC - ARLECHINO CĂLĂTOR - a derulat 4 proiecte (deplasări la evenimente de gen în Cluj Napoca, Miercurea Ciuc, Gheorgheni , Timișoara)

Programul 3 FTA- FACEM TEATRU ȘI AFARĂ - are sustenabilitate doar în perioada estivală și a derulat un număr de 10 proiecte (spectacole sustinute în cartiere brașovene și la Bastionul Țesătorilor – obiectiv turistic)

Programul 4 AJF- ARLECHINO JUNEFest - are sustenabilitate conform calendarului său în luna iunie – a derulat un număr de 16 proiecte distincte (ediția a VI-a a FITC-ACP)

Programul 5APD - ARLECHINO PORȚI DESCHISE – a derulat un număr de 13 proiecte ce au inclus (Ziua Porților deschise- Ziua Culturii Naționale ediția a 12-a, spectacole de teatru realizate cu copii găzduite/ în parteneriat , parteneriat cu Scoala Germană Kronstadt)

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

Specificul activității instituției sînt centrate pe producția și prezentarea de spectacole de teatru pentru copii. Clasificarea în cadrul identifică Teatrul Arlechino pe baza codului CAEN 9001 - activități de interpretare artistică . fiind înregistrat în Registrul Artelor Spectacolelor pe această bază, de la care nu dorim să ne îndepărtăm foarte mult . În considerarea faptului de a nu fi confundați cu diverși prestatori de servicii artistice sau culturale (dintre care mulți nu au nici o legătură cu latura educativă și cu arta veritabilă, componentă esențială în misiunea instituției , ci vizează mai mult cu divertismentul și prestarea unor activități în care se urmărește preponderent, dacă nu chiar exclusiv, aspectul pecuniar, cel de cîștig financiar, iar scopul și misiunea expresiei artistice sunt pe un plan mult îndepărtat sau inexistent) , nu vrem să ne îndepărtăm de la misiunea noastră. În opinia noastră este real principiul conform căruia o mulțime de activități și cît mai diverse nu pot contribui într-un mod pozitiv la păstrarea statutului de ”instituție **de spectacole** profesionistă” (deși mediul economic

forțează oarecum direcția instituțiior subvenționate , dictată de nevoia de a atrage venituri proprii într-o pondere cît mai mare , care naște însă pericolul pierderii identității și esenței). Ținînd seama de structura funcțională de personal și modul în care sarcinile și atribuțiile pot fi dimensionate , orice alte activități excedentare specificului statuat , ar presupune lărgirea structurii funcționale prin suplimentarea cu noi posturi în organigramă , un aspect pe care l-am reliefat și în rapoartele anterioare. În acest context ceea ce ne dorim este să menținem o ștachetă cît mai ridicată pe palierul profesionalismului și calității oferite, să fim plasați în segmentul distinct căruia aparținem de fapt și de drept: ”cultură- **artele spectacolului** ” și în deplină consonanță și cu politicile culturale și cele ale dezvoltării resurselor umane, avem în vedere posibilitatea abordării unor proiecte care să conducă la creșterea gradului de satisfacție al beneficiarilor congruent însă cu viziunea noastră de dezvoltare și afirmare în domeniul specific.

Preocuparea noastră rămîne permanent pe direcția implicării în proiecte și acțiuni menite să dezvolte instituția din punct de vedere profesional, atît calitativ cît și la nivelul percepției beneficiarului.

Ținînd seama de contextul special actual care deocamdată îngrădește semnificativ raza de acțiune a operatorilor culturali în general, și pentru că activitatea noastră este destinată publicului iar proiectele presupun interacțiune cu publicul deocamdată ne orientăm acțiunile pas cu pas și în perimetrul accesibil. Nevoia de reorientare, a dat naștere în această perioadă la proiectul O DUPĂ-AMIAZĂ DE POVESTE , gazda spectacolelor -lectură care au fost înregistrate și difuzate în mediul on line, sub forma basmelor interpretate / povestite de actori și care s-au concretizat într-un număr de 25 de povești distincte, urmînd ca proiectul să fie continuat și în următorul an. De asemenea s-a realizat proiectul CĂRȚILE VORBESC , în care TA a fost partener activ , un proiect amplu cu valențe educative la nivelul programei școlare de liceu/ bacalaureat , în adrul căruia s-au concretizat lecții deschise cu liceenii și cadrele lor didactice materializate în 13 titluri distincte .

S-au pus bazele proiectului în parteneiat TEATRU CONTEMPORAN GERMAN ÎN SALA DE CLASĂ , ce va avea la bază scrierile autoarei Elise Wilk și se adresează performării spectacolelor realizate direct în sala de clasă . Spectacolul ce va fi produs în colaborare cu instituția noastră va deveni paret a programului repertorial anual.

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

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

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

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei)	Proiect buget pe trim.I-III anul 2022 (lei)	Grad de proiectare în cifre absolute (lei)	Grad de proiectare în procente %
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	132.000	150.000	18.000	113,64 %
1.1.	Pondere în total venituri	%	5,52%	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii - secţiunea de funcţionare - secţiunea de dezvoltare	3.588.000 3.588.000 0	2.565.000 2.526.000 39.000	-1.023.000 -1.062.000 39.000	71,49 % 70,40% -
2.1	Pondere în total venituri	%	94,48%	-	-
3.	Excedent 31.12.2021	-	49.000	-	-
4.	Total buget venituri	3.720.000	2.715.000	-1.005.000	72,98%

O privire asupra **proiectului de buget pe anul 2022**, prin comparaţie cu proiecţia realizată în Anexa 1la Contractul de management (Proiectul de management) , scoate în evidenţă următoarele aspecte :

◤venituri totale mai mici cu 1.005.000 lei, din care o subvenţie mai mică cu 1.023.000 lei, necesară în principal pentru acoperirea cheltuielilor de personal, ce au scăzut ca o consecinţă a măsurilor adoptate în situaţia epidemiologică .

◤veniturile proprii ale anului 2022 au fost estimate la nivelul încasărilor realizate la 31.12.2021 (peste nivelul previzionat în proiectul de management pentru anul 2022 cu cca.13,64%), însă proporţional cu acoperirea trimestrelor I-III ale anului 2022. În aceste condiţii veniturile proprii ar urma să acopere un procent de 5,52% din totalul cheltuielilor prevăzute pe primele trei trimestre ale anului 2022.

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

Nr. crt.	**Categorii**	**Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)**	**Proiect buget pe trim I-III anul 2022 (lei)**	**Grad de proiectare în cifre absolute (lei)**	**Grad de proiectare în procente %**
1	*2*	*3*	*4*	*5=4-3*	*6=4:3x100*
1.	Cheltuieli de personal	2.847.000	1.890.000	-957.000	66,39%
1.1.	Pondere pct.1. în total cheltuieli (rd.1:rd4)x100	76,53 %	68,38%	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	873.000	835.000	-38.000	95,65%
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza leg.spec	209.000	170.000	-39.000	81,34%
2.2.	Pondere pct.2. în total cheltuieli (rd.2:rd4)x100	23,47 %	30,21%	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli (rd.2.1:rd.4)x100	5,62 %	6,15%	-	-
3.	Cheltuieli de capital	-	39.000	39.000	-
3.1.	Pondere pct.3. în total cheltuieli (rd.3:rd4)x100	-	1,41%	-	-
4.	Total buget cheltuieli	3.720.000	2.764.000	-956.000.	74,30%

◤ cheltuielile de personal au scăzut cu un procent de 33,61%, ca urmare a situației epidemiologice și consecvent interdicția majorărilor salariale prevăzute de Legea nr. 153/ 2017 începînd cu 01.01.2022 (prin OUG nr. 130/ 2021) și a faptului că trimestrul al IV-lea al anului,m la acest moment este nebugetat, conform cerințelor autorității , care a impus întocmirea BVC doar pentru primele trei trimestre ale anului.

◤Altă categorie de cheltuieli cu scădere semnificativă este cea generată de cheltuielile cu colaboratorii, deoarece proiecția a avut în vedere cheltuieli cu Festivalul de Teatru pentru Copii ARLECHINO CARAVANA POVEȘTILOR , din cadrul Programului 4- „Arlechino June Fest" ca ediție fizică în parametri corespunzători , însă în condițiile actuale se preconizează realizarea unei ediții restrînse într-o oarecare măsură, cu luarea în considerare a menținerii unor restricții impuse de cadrul legal, astfel încît s-a previzionat și o cifră a cheltuielilor diminuată.
◤Cheltuielile de capital, în valoare de 39.000 lei reprezintă continuarea modernizărilor componentei de ecleraj-sunet de la scenă , prin achiziționarea dotărilor specifice pentru completarea celor realizate în cursul anului 2021, necesare creșterii calității producțiilor.
◤ Celelalte categorii de cheltuieli nu prezintă fluctuații semnificative față de anul anterior.

2. Număr de beneficiari estimaţi pentru următoarea perioadă de management

Numărul de beneficiari spectatori, a fost estimat pentru proiectele culturale ce vor fi realizate în anul 2022 peste nivelul prevăzut la punctul F2 din Proiectul de management care a fost întocmit în plină criză epidemiologică, la această dată reconsiderînd cifrele printr-o accepțiune mai optimistă a parcursului evenimentelor . A se ține seama că cifrele estimate în tabelul următor se referă la tot anul 2022, pe cînd programul minimal anexat (Anexa 1) este previzionat doar pentru primele trei trimestre ale anului , conform cu perioada pentru care a fost aprobat BVC al instituției.

Nr. crt.	**Indicator de performanţă**	**Estimat pentru perioada următoare/2022**
0	*1*	*2*
1.	**Numărt total beneficiari**	**17.000**
2.	Număr de beneficiari neplătitori	5.000
3.	Număr de beneficiari plătitori	12.000

3. Analiza programului minimal realizat

Premiere

PROPUS	REALIZAT
2	2

◣Premiera spectacolului „Mateiaș Gâscarul ” (în Programul 1/AIS) – luna mai 2021
◣ Premiera spectacolului „Albă ca zăpada și cei șapte pitici ” (în Programul 1/AIS) – luna decembrie 2021
◣ În plus trebuie menționată premiera oficială a spectacolului „Pescărușul Folly din orașul pisicilor ” (în Programul 1/AIS) – luna februarie 2021(spectacolul a fost finalizat și recepționat în anul 2020, însă ca urmare a interdicțiilor stabilite la nivel național din cauza pandemiei de SARS-COV-2, spectacolul a fost prezentat în premieră pubicului, abia în luna februarie 2021, când au fost ridicate o serie de restricții)

Refaceri

PROPUS	REALIZAT
0	0

În anul de referință nu ne-am propus refacerea niciunui spectacol din repertoriu , revizuirea decorurilor / elementelor scenice la spectacole s-a concretizat în mici reparații nesemnificative.

Număr de reprezentații an 2021

PROPUS	REALIZAT
259	303

Proiectele proprii ale instituției au constat în reluările titlurilor din repertoriul curent plus cele două noi producții montate în anul 2021, care au totalizat un număr de **189 reprezentații la sediul instituției**, **16 reprezentații în afara sediului** (prezentarea producțiilor teatrului la diverși beneficiari: alte săli de spectacole, case de cultură, săli de evenimente etc., în cadrul colaborărilor pe bază de comandă, respectiv participările la diverse evenimente/gale/ manifestări de gen/festivaluri în municipiul și județul Brașov și în țară) și **98 de difuzări online a spectacolelor din repertoriu și spectacole lectură**.

Numărul total de spectatori

PROPUS	REALIZAT
21.750	36.414

În rubrica realizat este evidențiat **numărul de spectatori care au participat atît fizic** la spectacolele prezentate live (la sediu și în deplasări) de pe parcursul anului , **cît și beneficiari din vizualizări la difuzările on-line,** cu regim de gratuitate.Din totalul evidențiat numărul de beneficiari se defalcă astfel :

- vizualizări în mediul on line **26.319** (Se are în vedere că în mediul on line, numărul beneficiarilor este preponderent , ca urmare a faptului că ”produsul” este diseminat diferit față de spectacolele susținute în spații fizice cu areal limitat , iar accesul este facilitat atît la nivel național cît și internațional).
- participare cu prezență fizică **10.095** beneficiari

Indice de ocupare a sălii (%)

PROPUS	REALIZAT
47.16%	46.86%

În anul 2021 , interdicția susținerii spectacolelor cu public și limitarea acestuia preponderent la un număr de 35 de persoane (30% din capacitate sală), atunci cînd activitatea cu public a fost permisă, a condus la reducerea acestui indice, pentru care la estimarea inițială s-a luat ca referință posibilitatea ocupării unui procent de 50% din totalul locurilor pe scaune.

Apariții în mass-media

PROPUS	REALIZAT
86	165

Perfecționarea personalului

PROPUS	REALIZAT
19	6

Acest indicator, a înregistrat un deficit față de estimări, perfecționarea și participarea la cursuri fiind prevăzută în Programul anual de pregătire profesională , însă personalului de specialitate din domeniul artelor spectacolului necesită participarea la cursuri în domenii de specialitate care nu se mai regăsesc nici în programa de școlarizare ale învățământului superior , nici în cea a școlilor de meserii (sonorizator , luminist scenă, butafor, etc), fapt pe care l-am semnalat și INCFC București-

formator acreditat în acest sens , așa cum precizam și în raporatele anterioare . S-a renunțat la cursul de perfecționare în mînuirea marionetei cu fire , atît din considerente economice cît și din considerente de respectare a măsurilor de siguranță , pentru realizarea acestui curs fiind necesară prezența formatorului la Brașov și structurarea cursului în așa fel încît toate cele 12 persoane angajate (actori) ar fi urmat să lucreze concomitent în același spațiu timp de minimum 7 zile.
Au fost însă, autorizate ca în fiecare an, profesiile care prevăd periodicitatea autorizării, pentru a respecta prevederile legislaţiei în vigoare , ocazie cu care personalul de referință a participat la cursurile specifice de instruire.
Managerul, șeful serviciului artistic și secretarul artistic au participat la un seminar susținut de către AFCN, ce a avut tema ”Apel proiecte culturale și pregătirea acestora în vederea obținerii finanțării”.
Contabilul șef . a participat la webinarul SCIM -online, cu tema ”Comisia de monitorizare”.
Managerul, contabilul șef, seful serviciului artistic și referenții de specialitate din cadrul SFRUA au participat la webinarul SCIM online -Managementul riscului.
Contabilul șef și referentul de specialitate economic au participat la webinarul online Control financiar preventiv 2021.
Cursurile s-au desfășurat preponderent în forma online, dictată de contextul necesității respectării măsurilor de siguranță epidemiologică.

b) Numărul de proiecte realizate în anul 2021 în cadrul celor cinci programe

Mai jos enumerăm programele și proiectele din cadrul acestor programe , evidențiate prin date care reflectă propunerile și realizările :

1.Arlechino Incubatorul de spectacole AIS

PROPUS	REALIZAT
218	260

2.Arlechino Călător AC

PROPUS	REALIZAT
2	4

3.Facem Teatru și Afară FTA

PROPUS	REALIZAT
10	10

4.Arlechino June Fest AJF

PROPUS	REALIZAT
16	16

5.Arlechino Porți Deschise APD

PROPUS	REALIZAT
13	13

Total proiecte propuse în programe 2021	Total proiecte realizate în programe
259	303

Concluzii : În anul financiar **2021 au fost propuse** prin program minimal un total de **259 proiecte,** iar la data de 31.12.2021 **au fost realizate efectiv un număr de 303 , cu o diferența de 44 proiecte suplimentare celor propuse.**

***Precizăm* că în anul de referință au fost două documente aprobate Program Minimal , astfel unul dintre ele s-a referit la primele trei trimestre ale anului , iar cel de-al doilea solicitat de autoritate la sfîrșitul perioadei , conform cerințelor a inclus și cel de al IV-lea trimestru.**

c) Analiză de riscuri

Analiza SWOT , așa cum a fost prezentată la pct.2 al literei A, necesită o completare printr-o analiză a riscurilor, deoarece managementul riscului reprezintă o componentă esențială a procesului de monitorizare constantă a activităților din instituție . Apariția situațiilor de risc sunt potențate de factori ce sînt monitorizați permanent, , aspect care împreună cu implementarea unui proces eficient de management bazat pe proceduri, sarcini și termene, permite derularea conformă a proiectelor și activităților propuse. Responsabilii de risc (în principal sînt persoane cu atribuții de conducere și/ sau coordonare în cadrul instituției) gestionează riscurile care pot amenința componenta culturală a programului/proiectelor, avînd în vedere impactul pe care situațiile neprevăzute îl pot avea asupra derulării și asupra succesului activităților propuse. Managementul riscurilor implică și evaluări distincte, materializate în rapoarte care includ și măsurile de corectare necesare, elaborate anual.

În privința riscurilor identificate situația poate fi considerate dinamică deoarece în permanență sînt identificate **riscuri de natură economică** (determinate de evoluţiile conjuncturale ale mediului economic , care devin tot mai frecvente). Acest tip de riscuri poate fi redus doar parțial, prin adoptarea unor măsuri care se referă la o judicioasă planificare a rezervelor/ creditelor bugetare, o analiză corectă a preţurilor şi costurilor pentru încadrarea cheltuielilor în bugetul anual, însă pe de altă parte fiind implacabile, atîta timp cît urmare a unei legislații care determină o inflație explozivă, nu pot fi gestionate la nivel de instituție. Coexistă și riscurile de **natură politică** determinate de climatul politic instabil şi condiţiile determinate de acesta, cu desele schimbări legislative, care

inerent atrag modificări de politici economice. Acetsea toate generează influenţe majore şi în managementul instituţiilor , care conduc adeseori modificarea priorităţilor. La nivelul sferei de resurse umane se identifică **riscuri de natură socială** , ce determină fluctuaţiile de personal, demotivarea salariaţilor, lipsa personalului specializat pe diverse domenii , devenită deja o problemă cronică (cu precădere în sfera economic-administrativă bugetară, particularizată în funcţie de obiectul de activitate, domeniul specific). Există ameninţări la adresa forţei de muncă in raport cu dezvoltarea . Ele sînt o consecinţă a schimbărilor legislative şi acuta lipsă a talentelor (specialiştilor). Pentru combaterea lor nu există la îndemîna angajatorilor prea multe pîrghii sau soluţii. Pentru a păstra personal specializat, format şi cu experienţă , cu excepţia realizării de promovări în limita legii (aşa cum precizam la un capitol anterior C 4, promovarea în instituţiile de spectacol, e practic doar o definiţie formală de motivare) şi a implicării directe prin practicarea unui management participativ, nu prea există modalităţi viabile prin care să determini personalul să rămînă fidel locului de muncă. Aceste modalităţi, de diminuare pe cît posibil a riscurilor se realizează , însă ele nu sînt suficiente, astfel că riscurile de natură socială continuă să producă efecte , atîta timp cît nu se reglementează un ansamblu unitar de măsuri sociale şi legislative la nivel national, congruente şi în acord cu legislaţia incidentă instituţiilor publice de spectacol. **Riscul juridic** decurge din incidenţa legislaţiei naţionale asupra activităţilor desfăşurate în cadrul instituţiei (insuficienta acoperire legislativă pentru domeniul special în care activăm, neconcordanţa unor norme speciale cu cele generale, legislaţie cu prevederi care generează inechitabilităţi de natură salarială, menite să favorizeze frustări şi conflicte chiar în interiorul structurilor de personal existente, legislaţie stufoasă, interpretabilă, neclară - legiuitorul neprevăzînd excepţii în legislaţia generală care contravene în dese situaţii cu prevederile normativelor cu caracter special etc). **Riscurile tehnice** sînt date de condiţiile de lucru în spaţii total insuficiente şi cu o serie de echipamente/ infrastructură depăşită moral , deseori de o calitate sub media echipamentelor de top (ca urmare a necesităţii realizării de economii sau încadrarea în bugete limitate) , care corelativ cu riscurile de natură socială generează de multe ori atribuirea de sarcini către categorii de presonal nespecializat în domeniul respectiv. Reducerea acestui tip de risc este posibilă prin alocare de fonduri suficiente pentru achiziţionarea unor echipamente performante care să asigure un nivel calitativ superior al activităţilor instituţiei dar în corelaţie directă şi cu posibilitatea de a angaja persoanl distinct pentru sarcini şi atribuţii foarte precise , aspect care în prezent şi în condiţiile unor structuri de personal limitate , nu are aplicabilitate concretă.

Odată cu modificările legislative apărute prin OSGG nr.600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităţilor publice, ţinînd cont de particularităţile cadrului legal de organizare şi de funcţionare, precum şi de standardele de control intern managerial, s-a urmărit aplicarea de noi măsuri necesare pentru implementarea şi dezvoltarea sistemului de control intern managerial, precum şi consolidarea sa . Stadiul implementării şi dezvoltării sistemelor de control intern managerial la nivelul instituţiei, constatat de către Comisia de monitorizare a SCIM , structură la nivelul instituţei, face obiectul informării autorităţii , prin întocmirea de situaţii anuale, conform

modelului prevăzut în Situaţia centralizatoare privind stadiul implementării şi dezvoltării sistemului de control intern managerial prevăzut de OSGG.

Cu privire la **solicitări/petiții**, la nivelul instituției este implementată **procedură documentată privind evidența și soluționarea** lor , în conformitate cu legislația de referință (OG nr.27/ 2002 *privind REGLEMENTAREA ACTIVITĂȚII DE SOLUȚIONARE A PETIȚIILOR*.), astfel încît se respectă termenii și condițiile legale de gestionare a acestora , atît în modul formal statuat de prevederile legale, cît și în mod concret și obiectiv , prin găsirea soluțiilor adecvate pe fiecare problematică în parte , menite să ofere răspuns/ rezolvare solicitărilor adresate de către petenți. În cursul anului de raportare s-au înregistrat la instituție un număr total de 13 petiții (se exceptează din această categorie solicitări primite în temeiul unor rapoarte contractuale de subordonare sau care au un temei legal bine definit) , numărul total incluzînd 3 petiții în care instituția a avut calitatea de petent: 2 solicitări de clarifacare a unor prevederi legale , către Ministerul Muncii și 1 sesizare către Oficiul Poștal nr. 1 Brașov privind circuitul/ transmiterea către instituție a documentelor cu caracter prioritar. Din totalul anual al petițiilor , trei petiții s-au înregistrat în cursul semestrului I al perioadei și 10 petiții în semestrul al II-lea. Din totalul de 10 de petiții *primite* de instituție, au fost soluționate favorabil un număr de 8 , iar 2 dintre acestea au primit indicativul ”soluționat nefavorabil” – ca urmare a declinării de competență, a contradicției cu prevederile legislative aplicabile solicitării sau imposibilitatea concretă de soluționare (propuneri de colaborare nematerializate) .

În final , după întreaga abordare sintetică a activității și analiza realizării indicatorilor propuși pentru perioada supusă evaluării, se poate concluziona faptul că Programul minimal al anului 2021 constituit ca anexa -Act adițional al contractului de management 4/ 2020 aprobat prin DP nr. 1958/ 202, prin toate programele ce îl compun , proiecte şi producţii , în ansamblul său **a fost realizat conform estimărilor , iar puținii indicatorii care nu au fost atinși în totalitate față de cei propuși au fost influențați major de contextul special determinat de caracterul epidemiologic al perioadei.**

(conceptul de PROGRAM MINIMAL îndeosebi instituția programului minimal în forma în care la momentul actual este concepută/ elaborată conform cerințelor autorității , sînt depășite , în opinia noastră fiind de natură contraproductivă , atitudinea pe care o încurajează conducînd la obligația unei abordări ce îngrădește viziunea și motivația creativă, elemente ce ar trebui să prevaleze în acest sector de activitate. În loc să reprezinte un instrument motivant, care să conducă spre performanță, în acest domeniu de activitate, managerul este practic condiționat în a realiza niște indicatori identificați în cifre, care nu în toate situațiile sau nu toți indicatorii prevăzuți reflectă adevărata valoare a instituției și ale activității acesteia)

Ca o concluzie de final, pentru anul 2021, apreciem că în contextul și conjunctura determinate de un grad mare de impredictibilitate, am reușit, prin conjugarea tuturor eforturior, să realizăm programul managerial propus și totodată să adaptăm proiectele în funcție de nevoi, cerințe, circumstanțe, în așa fel încît ele să se raporteze permanent la publicul beneficiar într-un mod cît mai aproape de necesitățile și preferințele sale , desigur în acord deplin cu accepțiunea de a face artă într-un cadru și un mod exclusiv profesionist, care să conducă la obținerea unor rezultate pozitive, marcate de satisfacția beneficiarilor și atingerea indicatorilor propuși.

MANAGER ,
MIHAELA SOLOCEANU

ANEXE la prezentul raport de activitate :

Anexa 1 - program minimal propus pentru trim 1- 3 / 2022 (programul minimal a fost elaborat pentru perioada bugetată la momentul prezent cf. BVC /2022)
Anexa 2 - Monitorizare media/dosar presă an 2021

ABREVIERI utilizate în conținutul raportului :

BVC - Bugetul de venituri și cheltuieli
CED - Comisie de etică și disciplină a Teatrului Arlechino
CIM- Contracte Individuale de Muncă
HCL- Hotărîre a Consiliului Local
ROF - REGULAMENT DE ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE al Teatrului Arlechino
RI - REGULAMENT INTERN al Teatrului Arlechino
SCIM -Sistem de Control intern managerial
TA - Teatrul Arlechino