



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 FINAL DE ACTIVITATE privind MANAGEMENTUL pentru perioada 2020 - 2025

Prezentul raport de activitate a fost elaborat în vederea realizării evaluării finale a managementului aigurat în baza Contractului de management nr.4/ 2020 la Teatrul pentru Copii ARLECHINO Braşov (denumit în continuare "instituția" și abreviat în conținutul raportului cu TA), de către Consiliul Local și Primăria Municipiului Braşov (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 și desfășurare 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. evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea și în raport cu sistemul instituțional existent;
2. îmbunătățirea activității instituției;
3. organizarea/sistemul organizațional al instituției;
4. situația economico-financiară a instituției;
5. strategia, programele și implementarea planului de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate;
6. evoluția economico-financiară a instituției, pentru următoarea perioadă de management, cu menționarea resurselor financiare necesare de alocat de către autoritate.

Datele și informațiile din prezentul raport de activitate se referă la perioada mandatului încredințat prin Contractul de Management nr.4/ 2020, încheiat între manager și autoritate, fiind extrase din documentele financiar- contabile , de gestiune și administrative, ale instituției.



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

A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea

TA , instituție publică de spectacole , funcționează ca instituție de repertoriu - în conformitate cu cerințele și condițiile stabilite prin OG nr.21/ 2007 ,în subordinea Consiliului Local și a Primăriei municipiului , avînd un repertoriu *dedicat exclusiv* dezvoltării artelor spectacolului pentru copii, cu specific bazat pe arta animației. În Braşov, subordonate aceleiași autorități, se identifică existența altor două instituții de spectacol (Opera Braşov și Teatrul Sică Alexandrescu), care deși produc colateral și prezintă ocazional sau periodic proiecte dedicate copiilor și tinerei generații , nu au statuat prin misiune și obiective , adresabilitatea către **același** public țintă căruia i se adresează TA-copiii. Teatrul Arlechino , are misiunea de a oferi publicului larg spectacole de teatru , realizate la un nivel profesionist, *cu scopul promovării actului de cultură și a educării publicului spectator.* Misiunea sa se concretizează prin pregătirea și realizarea de manifestări specifice unui *teatru* profesionist – proiecte și programe teatrale adresate copiilor. Spectacolul de teatru realizat și prezentat de către profesioniști, reprezintă un factor educativ pentru transformarea copilului „în ființă eminentamente culturală”. Folosirea educației ca acțiune de producere și transmitere a culturii (prin activități cu valențe culturale autentice) este menită să dezvolte în sensul cel mai pozitiv individul. În acest context *misiunea* Teatrului Arlechino urmărește dezvoltarea pe două direcții principale: *valorizare culturală și redefinire educațională*, cu scopul de a contribui la creșterea nivelului de cultură a comunității căreia i se adresează. Forma particulară a producțiilor sale, în care predomină arta mînuirii și repertoriul său vast, bazat preponderent pe *arta animației sînt elementele ce dau caracterul de UNICITATE* spectacolelor sale.Particularitățile spectacolelor care se adresează aceluiași categorii de publicuri, se află în mijloacele de expresie artistică ale fiecărei instituții / entități, în așa fel încît fiecare spectator să poată beneficia de tipul de spectacol și forma de exprimare artistică preferată și care i se potrivește și îi satisface necesitățile. Specificitatea și unicitatea TA, rezidă din particularitatea genului spectacolelor, realizate astfel încît, indiferent de subiect sau subiecții cărora li se adresează, utilizează fără excepție în producțiile sale, arta mînuirii și a animației. Particularitatea ce distinge activitatea TA, consolidează importanța sa, care menține în prim-plan educarea și formarea tinerei generații, cu scopul de a o transforma în beneficiar și consumator de artă constant. TA, are rolul decisive de promotor în formarea gustului pentru artă autentică și de calitate, aducîndu-și o contribuție majoră în dezvoltarea personalității copiilor pe parcursul evoluției lor către maturitate.

Serviciile oferite public de către Teatrul "Arlechino" , au urmărit pe toată perioada managementului , direcția dictată într-o mare măsură de cerințele și nevoile identificate ale publicului beneficiar , consolidînd an după an poziția sa în piața artelor spectacolului, din Braşov fiind recunoscuți ca o instituție de reper și nu doar în plan local.



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

Managementul TA , a urmărit atingerea unor obiective specifice misiunii sale prin toate programele prin care s-au derulat proiectele managementului, așa cum acesta a fost agreeat de către autoritate.

Activitatea TA s-a adaptat permanent în această perioadă, conform posibilităților reale existente, fiind întreprinse măsuri cât mai eficiente, dictate într-o mare măsură și de factorii externi care au influențat permanent cadrul de funcționare, iar creșterea notorietății s-a reflectat și în creșterea numărului de beneficiari , a expansiunii repertoriului și nu în ultimul rând și în cifra încasărilor realizate pe durata celor 5 ani.

1. colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleași comunități

TA, în toată perioada mandatului 2020- 2025, a dezvoltat și menținut relații de parteneriat și colaborare, prin care s-au realizat proiecte comune cu alte instituții de spectacol, instituții din sfera de culturală , asociații din sfera culturală și cea educațională , cu ONG-uri și instituții de învățământ preșcolar și primar/ gimnazial, vizându-se în concret o cât mai mare deschidere spre comunitatea locală , segmente de public defavorizat sau vulnerabil. Prin dialog și urmărirea unor scopuri comune, relațiile interinstituționale s-au materializat în colaborări sau parteneriate.

Au fost realizate colaborări cu instituții publice din sistemul educațional și cel de incluziune socială , cu unitățile de învățământ școlar și preșcolar din municipiul și județul Brașov, DAS Brașov, Muzeul Județean de Istorie , Centrul Cultural Apollonia, Centrul Cultural Reduta, Universitatea de Arte Tîrgu Mureș, etc , care au consolidat atât relațiile parteneriale interinstituționale, cât și dezvoltarea , educarea și integrarea copiilor din medii sociale defavorizate sau cu dizabilități. An de an aceste parteneriate s-au derulat în mod consecvent , aspect care a venit ca o confirmare privind utilitatea colaborărilor iar proiectele comune validează asumarea rolului de factor direct implicat în educație pentru public și cel de promotor al culturii și artei autentice.

Pe lângă programele și proiectele pe care le-a desfășurat în mod curent instituția (stagionile de spectacole) au existat și o serie de evenimente pe care teatrul le-a organizat în parteneriat cu alte instituții de cultură și nu numai , atât la nivel local, cât și la nivel național și internațional, colaborări între instituție și mediul privat sau cu sectorul non-guvernamental, , astfel Teatrul, în calitate de partener , invitat sau gazdă, după caz și-a făcut cunoscută activitatea prin proiectele sale cu care a participat și contribuit la o serie de evenimente cu tradiție îndelungată sau cu importanță majoră (festivaluri, gale , evenimente) .

Astfel pe planul colaborărilor cu mediul privat, s-au derulat o serie de parteneriate culturale cu Asociația Culturală ANTITEATRU, Teatrul Particular Brașov , Asociația BIS Sibiu, Club Rotary, Școala Montessori, Asociația Nova Civitas Cristian , Asociația Consultativă a Tinerilor din județul



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

Braşov, Asociaţia Culturală DIDASCALIA Braşov, Şcoala Germană Kronstadt , Asociaţia Română pentru promovarea Artelor Spectacolului Bucureşti, Compania de Teatru, SAM MONTHLY , IPA Regiunea 2 Braşov , Asociaţia COPIII DE CRISTAL, Şcoala Primară Liberă WALDORF SOFIA etc. toate acestea şi altele fiind menţionate în mod distinct în fiecare raport de activitate anual.

De asemenea o importanţă mare s-a acordat menţinerii şi continuării parteneriatelor cu sfera media , colaborîns în acest sens cu un număr semnificativ de organizaţii / entităţi care realizează publicitatea evenimentelor culturale din Braşov şi au realizat mediatizarea informală a activităţii instituţiei (24 FUN, Antena Bv, Calendarul Magic, Nova Braşov, Radio Braşov, Radio Braşov Special, Realitatea Braşov, Ager Press, Nova Press, Transilvania Expres, Bună Ziua Braşov, Braşov TV, Zile şi Nopti, Monitorul Expres, Braşovul Tău, Biz Braşov, Stiribraşov.ro, anidescoala.ro, stiripentru copii.ro, , news.bv.ro, stiriletransilvaniei.ro, ziare.com, braşovstiri.ro, lapasbrinbrasov.ro, Mytex.ro, Stirilazi.ro, ilovebrasov.ro etc.), prin intermediul cărora s-a asigurat informarea permanentă şi susţinută a publicului larg, cu privire la toate proiectele derulate de TA. , păstrarea vie a contactului cu beneficiarii fiind unul dintre dezideratele urmărite în mod susţinut.

Pe parcursul perioadei de referinţă s-au consolidat, menţinut şi după caz format relaţii parteneriale prin intermediul unor proiecte în care copilul a fost mereu în prim-plan (spectacole-lectură, ateliere, precum şi marcarea unor evenimente cu conotaţie culturală importantă - Ziua Culturii Naţionale, Ziua Teatrului, Ziua Copilului etc)

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

O serie de factori de influenţă, interni şi externi, ce pun în lumină punctele tari şi slabe, în relaţie cu oportunităţile şi ameninţările existente, ce coexistă şi sunt influenţaţi şi de un context politico-economic care generează impredictibilităţi şi riscuri , ar fi :

Puncte TARI	Puncte SLABE
Unicitatea producţiilor instituţiei (spectacole cu păpuşi şi obiecte animate, în care se utilizează arta mînuirii şi a animaţiei, pe care se bazează întregul repertoriu)	Costuri mari ale montării producţiilor, determinate de un număr în scădere al artiştilor creatori specializaţi în teatrul de animaţie si completeate de lipsa unor prevederi legale privind onorariile aferente dreptului de autor.
Poziţia/ locaţia sediului instituţiei / sălii de spectacole în planul urbanistic. Este situat în centrul istoric al oraşului , zonă cu aflusul cel mai mare de populaţie (localnici şi turişti) .	Lipsa spaţiilor adecvate, necesare unei dezvoltări în toate planurile. Sala mică cu un număr de 100 locuri şi deficitul mare de spaţii în care să se depoziteze decorurile şi să se amenajeze ateliere de creaţie corespunzătoare



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

Puncte TARI	Puncte SLABE
Pregătirea de specialitate în ramura artei mînuirii și a teatrului de animație, a echipei de actori	Dezinteresul personalului, caracterizat de un grad de superficialitate și demotivare în continuă creștere (absenteism activ / demisionar în activitate), dictată de dinamica socială.
Publicul țintă căruia se adresează activitatea specifică (copiii) și interesul adulților de a le oferi o paletă cît mai largă de activități de divertisment, recreere și formare. Schimbarea generațiilor și a percepțiilor acestora, deschiderea comunității către un sistem de educare a valorilor culturale autentice.	Lipsa capacității reale de selecție a unor elemente valoroase în planul resursei umane, cu scopul de a putea forma o echipă de specialiști pe domenii, care să contribuie în mod proactiv și concret la dezvoltarea instituției, determinată în principal de aspectele de la punctul anterior.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
Calitatea de reper cultural a TA, obținută ca urmare a notorietății dobîndite	Accentuarea deprofesionalizării generalizate, lipsa specialiștilor pe domenii și sfere de activitate, ce determină încărcarea și suprasolicitarea unui număr mic de salariați, în detrimentul acestora.
Capacitatea 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 municipiului)	Viziuni tot mai sofisticate, trenduri contemporane cu tendință experimentală, dictate de multe ori de dorința de satisfacere a egoului artistic, ce au ca rezultat producții neînțelese pe deplin de beneficiari, chiar dacă ele în esență se bazează pe elemente valoroase și apreciate de specialiștii în domeniu.
Număr crescut de rezidenți în oraș, determinat de exodul populației din zona de nord a țării, care își stabilește domiciliul în Brașov. Populație preponderent tînă, care influențează gradul de natalitate și implicit densitatea grupului țintă	Instabilitate politică, legislativă, fiscal- finaciară, cu consecințe negative în managementul orientat spre performanța activității, amplificată de norme legale incoerente și nearmonizate pe domenii, aspecte care influențează și modul de alocare a sumelor din subvenții, pe care se bazează funcționarea acestui tip de instituții.
Tendința de elevare a populației, materializată în practici bazate pe concepte și ierarhii valorice de tipul "e în trend", dar care conduc la sporirea numărului de consumatori de spectacol,	Birocrație și formalități excesive. Interpretarea eronată a unor concepte care tind să genereze de cele mai multe ori o activitate contraproductivă, greoaie și suprasolicitantă ceea ce poate conduce la demotivare.



3. evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia;

Activitatea a fost orientată și adaptată permanent și în direcția **satisfacerii cerințelor beneficiarului**, în raport de cerințele efective dar și cele potențiale, cu acordarea importanței nevoii de educare continuă a gustului publicului spectator, astfel ca acesta să caute și să se îndrepte către expresia artistică autentică, valoroasă și de calitate, fiindcă publicul țintă al TA – copiii, sînt și trebuie să rămînă o categorie deosebit de importantă pentru politicile și strategiile culturale. După cum defineam și caracterizam acest aspect și în conținutul rapoartelor anuale, și anume faptul că imaginea este esențială pentru orice produs sau marcă, fiind necesară considerarea sa ca factor principal pentru absolut orice este supus consumului, se subînțelege faptul că și **imaginea TA este unul dintre factorii determinanți în aprecierea pozitivă sau negativă pe care ar putea-o avea beneficiarul/ publicul său**. După o analiză a elementelor în baza cărora putem aprecia percepția publicului despre imaginea noastră, implicat a "produsului" oferit de noi, sîntem de părere că în prezent ne aflăm în poziția de "marcă consacrată" sub *brandul* - "Teatrul ARLECHINO". Realele necesități fiind date de categoriile de public, prin atitudinea adoptată față de instituție și produsul/ serviciile pe care le punem pe "piață", iar politica instituțională și viziunea managerială fiind semnificativ influențate de acestea, strategia de management adoptată a urmărit diversitatea și a fost realizată prin asigurarea unei activități bazată pe proiecte care să mențină asigurarea unui act artistic valoros. Fiindcă cele mai eficiente abordări se bazează pe bunele practici și pe dobîndirea unor experiențe care vin și se consolidează pe termen lung, în ani, am urmărit, observat și analizat permanent viabilitatea și eficiența acestora, adaptîndu-le, transformîndu-le, inovînd și testînd mecanismele și soluțiile adoptate.

Activitatea s-a orientat în tot acest timp cerințelor prin principalele direcții abordate pentru îndeplinirea misiunii TA:

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. Continuarea și dezvoltarea programelor și proiectelor de succes reprezintă o prioritate, alături de menținerea unei politici repertoriale axate pe calitate. Aceasta presupune o selecție riguroasă a ofertei cultural-artistice, în deplină concordanță cu valorile, identitatea și istoria instituției, contribuind astfel la consolidarea unei tradiții artistice durabile.

Deschidere internațională prin participare la evenimente de gen marcante, comunicare cu rețele specializate de profil, comunicare interinstituțională prin intermediul internetului și rețelelor sociale, ceea ce accelerează schimbul artistic internațional.

Dinamică/ inovație - se bazează pe dezvoltarea și menținerea climatului propice creativității, prin atragerea și încurajarea tinerilor creatori, deschiderea către noile tehnologii aplicabile, ca suport în actul creativ. Activitatea instituției se bazează pe dezvoltarea și menținerea unui climat propice



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.teatrarlechino.ro

creativităţii, prin atragerea şi susţinerea tinerilor creatori, precum şi prin deschiderea către noile tehnologii aplicabile ca suport în procesul artistic. Raportându-ne la specificul propriu şi ţinând cont de factori şi circumstanţe externe, am evaluat şi identificat oportunităţi de re poziţionare strategică, valorificând rapid abilităţi şi resurse care derivă din structura şi profilul artistic al instituţiei – uneori diferite de cele consacrate în sfera profesională tradiţională. În acest context, s-a urmărit menţinerea vizibilităţii şi consolidarea imaginii teatrului prin iniţierea şi continuarea unor proiecte originale, care au fost integrate într-un portofoliu coerent, alcătuit din cinci programe distincte.

Marketing şi diseminarea informaţiei - Marketingul şi diseminarea informaţiei au devenit preocupări constante, fiind consolidate prin utilizarea strategică a canalelor de comunicare adecvate, în contextul rolului esenţial pe care mass-media îl joacă în viaţa publică. Promovarea imaginii identitare a instituţiei s-a realizat prin dezvoltarea unor parteneriate media şi colaborări constante cu reprezentanţi ai presei, ceea ce a contribuit la menţinerea unei vizibilităţi ridicate şi la consolidarea relaţiei cu publicul.

În această perioadă:

- s-a dezvoltat , îmbunătăţit şi consolidat pagina oficială a TA , www.teatrarlechino.ro, aducându-i-se permanent îmbunătăţiri de ordin practic şi estetic prin alinierea la noile cerinţe : mai uşor accesibilă, cu un design atractiv şi pentru aspectul şi funcţionalitatea căruia s-a avut în vedere atât scopul său cât şi nevoia utilizatorului final, în acest fel reuşind să creştem notorietatea instituţiei şi după caz şi a organizaţiilor partenere cu noi în diverse activităţi, acţiuni sau proiecte .
- A fost valorizată importanţa beneficiului de imagine adus de canalele de comunicare online, precum YouTube – teatrarlechinobrasov şi Facebook – www.facebook.com/teatrarlechinobv, prin conţinutul foto-video dedicat şi prin crearea de evenimente cu accesare directă, menite să atragă şi să fidelizeze publicul.
- Pe lângă instrumentele şi modalităţile clasice de promovare – precum mass-media, mediul online şi materialele tipărite – au fost utilizate şi forme de publicitate **outdoor şi indoor**, în vederea extinderii impactului vizual şi a creşterii gradului de vizibilitate a instituţiei. Aceste forme de promovare au fost implementate în spaţii cu trafic ridicat şi relevanţă socială, precum **sedilele unităţilor de învăţământ, unităţile turistice de cazare şi obiectivele de interes public**, contribuind astfel la o mai bună informare a publicului şi la atragerea unor noi categorii de spectatori.
- Pentru creşterea gradului de vizibilitate şi identificare a instituţiei, s-a recurs la personalizarea prin branduire a tuturor elementelor de infrastructură utilizate în cadrul deplasărilor profesionale, acestea purtând sigla teatrului şi datele sale de contact. Astfel, a fost asigurată o informare vizuală constantă şi coerentă în spaţiul public. De asemenea, a fost implementat un instrument digital inovator, capabil să exploreze orice spaţiu real într-un mediu virtual, interactiv şi accesibil oricând şi de oriunde. Prin colaborarea cu **Virtualizing Reality Incorporated**, în cadrul proiectului amplu „**Braşovul – Obiectiv Cultural Virtual 3D**”, s-a reuşit facilitarea accesului virtual în spaţiul instituţiei. Astfel,



publicul are posibilitatea de a experimenta o vizită imersivă, menită să trezească interesul pentru explorarea fizică a spațiului artistic, transformînd mediul digital într-un veritabil instrument de promovare culturală.

4. măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

Am apelat la metode proprii care au vizat metoda cantitativă, am urmărit factori de consum cultural ale spectatorilor TA, bazîndu-ne pe practică, experiență și aspecte notorii privind categoriile de public, prin sondaje de opinie și chestionare de satisfacție.

În considerentul datelor determinate intern, avem o imagine bazată pe următoarele rezultate :

- Proporția spectacolelor cu public larg ("la liber") și în regim organizat/ la sala de spectacole este de aproximativ 70%
- La spectacole pentru public larg ponderea grupului țintă (copiii) e sensibil egală cu publicul adult (însoțitorii) situîndu-se undeva la 60% copii – 40% adulți , în cazul spectacolelor organizate se distinge o pondere mult mai mare a grupului țintă , care se situează undeva la 95-97%
- Ponderea spectacolelor susținute în afara sediului , în regim organizat se situează la un nivel de cca 30% din totalul spectacolelor anuale , ceea ce denotă un interes crescut al publicului spectator pentru participarea la spectacole ample, de anvergură , care pot fi vizionate exclusiv la sala de spectacole, fiind un deziderat al managementului , formarea obșnuinței publicului de a se limita la zona de confort în care spectacolul e văzut de copil la grădiniță. A fost o insistență susținută în schimbarea paradigmei , dar pentru care au fost necesari ani la rînd , și care s-a bazat pe viziunea de a educa publicul în spiritul acceptării unor rigori ce vizează calitatea actului artistic.
- Preferințele publicului spectator se situează în zona unei constanțe, ce evidențiază latura conservatoare privind de preferințele repertoriu, modalități de exprimare și tehnici abordate , pe primul loc în topul preferințelor situîndu-se "titlurile" , adică transpunerea basmeor și poveștilor cunoscute, clasice, și bazate pe o dramatizare care să respecte cît mai fidel firul acestora , asta deși majoritatea covîrșitoare a beneficiarilor își exprimă preferința pentru *varietatea* repertorială , însă ei se referă practic la titluri distincte, multe titluri spre a avea opțiuni numeroase de selectare și nicidecum formele de expresie , cheii regizorale, inovație.

Analiza comportamentului publicului local arată că, în mare parte, acesta este influențat de gradul general de educație, dar mai ales de nivelul educației culturale. Astfel, pentru o categorie semnificativă a publicului, teatrul este perceput predominant ca formă de divertisment, fără a fi asociat neapărat cu nevoia de culturalizare sau cu dorința de acces la forme de dezvoltare personală și intelectuală. Această tendință reflectă un tipar comportamental caracterizat de alegerea teatrului în funcție de „trend”, de ideea de „must-have” sau de menținerea unei zone de confort, tratînd experiența teatrală ca o simplă opțiune de petrecere a timpului liber. Preferințele de participare sunt sezoniere, concentrate mai ales în perioadele cu condiții climatice favorabile – primăvara și toamna – și corelate frecvent cu activități de promenadă în centrul orașului.



Aspectele enumerate, reflectate constant în rapoartele de evaluare anterioare, conturează profilul unui public orientat preponderent spre comoditate și confort, aflat departe de ceea ce definim ca public eminent cultural. Această realitate nu este exclusiv negativă, ci poate fi interpretată ca o formă de adaptare la anumiți factori externi, printre care se numără și accesibilitatea și facilitățile oferite de zona în care este amplasat teatrul. Amplasarea în centrul istoric, într-un areal cu valoare turistică și urbanistică ridicată, contribuie la modelarea acestui comportament de consum cultural. Fiind situat în centrul istoric al orașului – o zonă de interes turistic major – sala Teatrului Arlechino beneficiază de un amplasament privilegiat. Proximitatea față de alte obiective de interes, precum și diversitatea facilităților din zonă, reprezintă avantaje importante în atragerea publicului și constituie un atu incontestabil în strategia de dezvoltare și fidelizare a audienței.

5. grupurile-țintă ale activităților instituției

Publicul țintă pentru Teatrul Arlechino, ca instituție *de repertoriu*, este format din copii, tînăra generație din toate categoriile sociale, segmentul de vîrstă fiind 2/3 -10/11 ani. Identificarea segmentelor de vîrstă este un indicator de reper în activitatea specifică, pe baza ei se definește aria de adresabilitate și direcțiile cele mai oportune.

În raport cu celelalte instituții de spectacole care oferă ocazional programe culturale pentru copii, și adesea cu o anvergură mai redusă, **Teatrul pentru Copii Arlechino** se poziționează atît concurențial, cît și complementar, într-o zonă distinctă. Conform statutului său, Teatrul Arlechino are ca misiune principală **dezvoltarea și derularea constantă a programelor dedicate publicului tînăr**, cu accent pe **arta animației și a mînuirii păpușilor și obiectelor scenice** – o particularitate ce îl diferențiază clar în peisajul cultural local și regional. Publicul spectator al teatrului este **extrem de eterogen**, cuprinzînd:

- **Copii** cu vîrste începînd de la 2 ani (antepreșcolari), continuînd cu preșcolari (3–6 ani), școlari (6–11 ani), și într-o proporție mai mică, preadolescenți (12–13 ani).
- **Adulți**: părinți, bunici, educatori, învățători, cadre didactice, dar și alte persoane însoțitoare. Publicul adult are o **influență majoră asupra deciziei de participare** a copilului la activitățile teatrului, motiv pentru care această categorie este vizată permanent în strategia de comunicare și fidelizare. Chiar dacă misiunea centrală a teatrului este orientată spre copil, **repertoriul variat și orientarea spre spectacole pentru întreaga familie** justifică includerea publicului adult în categoria de beneficiari. Participarea acestora alături de copii contribuie nu doar la consolidarea legăturii afective, ci și la **modelarea unui comportament cultural pozitiv**, la dezvoltarea empatiei, imaginației și înțelegerii nevoilor de exprimare ale propriului copil.



Astfel, instituția se adresează atât unui **public direct** – copiii, beneficiarii principali ai actului artistic, cât și unui **public indirect** – adulții însoțitori, care provin din toate categoriile socio-profesionale și joacă un rol decisiv în alegerea și facilitarea accesului copiilor la evenimentele culturale.

Recunoaștem că **adultul este factorul decizional-cheie** în traseul educațional și cultural al copilului. Prin urmare, Teatrul Arlechino își propune ca, prin fiecare proiect și spectacol, să creeze contexte relevante nu doar pentru cei mici, ci și pentru cei mari, contribuind astfel la formarea unui **public activ, conștient și implicat** în procesul educației prin artă.

6. profilul beneficiarului actual

- publicul este eterogen , beneficiarul actual este reprezentat de un public provenind din diverse categorii și medii sociale
- publicul se încadrează în diverse categorii de vîrstă (apreciind aici nu doar beneficiarul direct – copilul ci și însoțitorul /ii acestuia)
- beneficiarul e format preponderent din public provenind din zona urbană la care se adaugă și publicul din zona metropolitană
- publicul este format din spectatori fideli la care se adaugă spectatori ocazionali (de regulă turiști, dar nu numai)
- beneficiarul-țintă al programelor este copilul 2-11 ani

Publicul spectator al Teatrului pentru Copii ARLECHINO Brașov, este și rămîne un public eterogen (din diverse medii și categorii socio-profesionale și categorii de vîrstă) dar în funcție de analiză pe segmente , poate fi catalogat și ca fiind omogen (consumatori de artă, iubitori de teatru) , iar acesta este un aspect determinat de atât de profilul și specificitatea cît și de adresabilitatea instituției.

Prin intermediul ofertei sale diversificate și atractive, asigurată prin programele sale, TA urmărește să atragă public cît mainumeros și diversificat, Se poate vedea creșterea numărului de spectatori beneficiari de la an la an urmare a calității produsului cultural oferit.

Ritmul de succedare și înlocuire a generațiilor este și acesta un factor principal în numărul crescut de beneficiari, dar mai cu seamă creșterea se datorează și gradului crescut de interes al părintelui din noile generații pentru a asigura propriului copil petrecerea timpului liber prin diverse, variate și de calitate modalități

Deși încă ne confruntăm cu un profil de spectator conservator , ale cărui preferințe stagnează sau sînt blocate pe preconcepții și prejudecăți, faptul că generațiile sînt în continuă dinamică atât ca mentalitate cît și ca practică, obiceiuri și comportamente, a început să se distingă , deocamdată timid, deschiderea spre inovație și noutate. Publicul nostru rămîne împărțit în principal în două categorii foarte distincte : copii și adulți, aspect ce este o consecință, în bună parte, a faptului că



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.teatrarlechino.ro

adresabilitatea specifică a producţiilor este expres îndreptată către copii şi de faptul că aceştia, sînt o categorie vulnerabilă, care necesită asistenţă , însoţire, consiliere , în toate aspectele vieţii. Din analizele noastre, media de vîrstă a publicului beneficiar se menţine pentru publicul- copil la aproximativ 6 ani iar la publicul- adult la aproximativ 42 ani .

Spectatorii TA provin preponderent din mediul urban, şi în special din familii care realizează venituri medii şi mari, familii în care membrii acestora au studii cel puţin medii , fiind în marea lor majoritate familiarizaţi cu domeniul cultural , cu diverse forme de expresie artistică şi care în mod aproximativ regulat frecventează diferite evenimente culturale sau incidente actului cultural. Practic, îi putem clasifica ca fiind persoane care au deschidere către un cumul de activităţi , din sfera educativă , sportivă şi de divertisment , prin care urmăresc să îşi asigure un regim de viaţă şi un nivel de trai cît mai calitativ din punct de vedere psiho-social.

Dacă urmărim să disecăm acest public eterogen el poate fi catalogat , ca fiind compus din:

- o categorie de *public fidel*, a cărei valoare preponderentă se bazează pe respectul faţă de cultură, arte, tradiţie şi educaţie, identificat printr-o trasătură fermă şi un grad ridicat de responsabilitate a adultului în ceea ce priveşte implementarea educaţiei timpurii şi permanente. Este vorba despre un public familiarizat cu specificul genului (categoria cu cel mai mare potenţial de dezvoltare socială şi cu o putere economică semnificativă)
- un *public ocazional*
- şi un *public întâmplător*,

aceste ultime două categorii fiind preponderent tot din mediul urban, o parte fiind nerezidenţi în municipiu (se află în oraş de regulă în calitate de turişti, iar cu această ocazie profită de posibilitatea imediată de a îi oferi copilului o formă de divertisment), pentru care, însă, activitatea aceasta poate fi uşor înlocuită cu orice alt tip de divertisment sau activiitate, în funcţie de de priorităţi şi timpul de care dispun.

De regulă , o ofertă diversificată de produse culturale, poate fi considerată una complete, în acelaşi timp, însă, este şi o scală pe care oscilează preferinţele

Ca o concluzie, pe durata acestui mandat managerial, profilul beneficiarului a rămas constant, singura variabilă fiind plaja de vîrstă a publicului ţintă care a relevat o uşoară tendinţă de scădere a limitei superioare de la 13 ani spre 11 ani, aspect influenţat în mod semnificativ de preocupările noilor generaţii , a căror maturizare accelerată îşi spune cuvîntul în toate sectoarele vieţii.

Aşteptările beneficiarilor, legate de oferta cultural/artistică a instituţiei, identificabile, **au rămas în tot acest timp : varietatea şi dimensiunea repertorială , gradul de recognoscibilitate al temei spectacolului (titlul) şi calitatea producţiilor artistice.**

De asemenea, în subsidiar coexistă mulţumirea în raportul de interacţiune al beneficiarului cu personalul angajat al instituţiei, caracterizată de satisfacerea promptă a nevoilor şi cerinţelor sale.



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

În mod constant, am menținut ca prioritate gradul de satisfacție al beneficiarilor, astfel că am identificat și pus în practică soluții de accesibilizare a tuturor categoriilor sociale la spectacole, consonanța producțiilor TA cu latura educativă și susținerea îndeaproape a structurii programei de învățământ școlar și preșcolar, adaptînd abordarea montărilor, asigurînd profesionalism, manifestînd o capacitate de adaptare continuă la cerințe, susținute în mod activ de către personalul instituției.

B. Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

Evoluția instituției în intervalul ce face obiectul prezentului raport, a fost vizibilă, acest lucru rezidă din creșterile constante ale tuturor indicatorilor, așa cum vom arata în capitolele următoare, ceea ce conduce la concluzia că au fost acoperite exigențele beneficiarilor și a fost atins un nivel de satisfacție ridicat.

Indicatorii prevăzuți în Proiectul de management, au fost ajustați cu creșteri în cadrul Programelor minimale anuale, ce constituie anexe ale Contractului de management 4/ 2020,

Pentru intervalul analizat, indicatorii asumați au fost realizați integral, majoritatea înregistrînd depășiri.

Orice evoluție profesională este apreciabilă pe termen lung, în sensul în care activitatea tuturor categoriilor profesionale se adaptează la cerințele manageriale, care la rîndul lor sînt raportate la cerințele legislative și cele ierarhic operaționale, fiind dictate de mediul extern. În acest context, apreciem faptul că intervalul supus evaluării constituie un termen rezonabil și în care se reflectă evoluția.

Sfera de management cu toate activitățile conexe și complementare, au fost constant influențate de creșterea volumului activității, în contextul birocratizării excesive, fapt ce a determinat necesitatea gestionării și realizării întregii activități cu eforturi sporite, cu asumarea unor decizii, acțiuni și atribuții noi, sau după caz reformulate și adaptate la noi parametri, dictați de imprevedibilitatea permanentă cu care ne-am confruntat în special urmare a adoptării cadrelor legislative de austeritate bugetară din ce în ce mai drastice cel puțin de la pandemie încolo. În același timp expansiunea fluctuațiilor de personal, deprofesionalizarea masivă în toate sferele, inechitățile sistemului de salarizare pe categorii profesionale, au fost de natură să influențeze negativ activitatea, acesta fiind un alt aspect dificil de gestionat, alături de perioada pandemiei și post-pandemice care au venit cu o expandare a schimbării de paradigmă, inclusiv în mentalul colectiv.

Pentru îmbunătățirea evoluției profesionale a instituției, au fost urmărite concepte precum :

Tradiție și continuitate – ce a vizat continuarea și dezvoltarea programelor și proiectelor de succes, prin menținerea calității ofertei cultural-artistice, a politicii repertoriale, prin valorificarea istoriei acestei instituții și a artei mînuirii.



Dinamism și inovație – care a determinat ca acțiunile și demersurile noastre să se centreze pe menținerea climatului propice creativității, deschidere către nou , fără a aduce atingere tradiției , ca suport în actul de cultură .

Universalitate și acces neîngrădit - pentru care am depus diligențele de atragere a noi 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 , astfel că ne-am îndreptat atenția în construirea repertoriului și pe basme populare/ tradiționale ale culturii minorităților etnice sau teme care abordează situații/ inechități sociale

Dezvoltarea competențelor profesionale – ce a urmărit valorificarea potențialului și abilităților resursei umane, chiar în condiții de deficit, astfel încât aceasta să poată fi utilizată la un maxim de eficiență, potențialele riscuri să fie minimizate , iar activitatea generală și de ansamblu a instituției să poată fi asigurată într-un proces unitar și fără întreruperi , iar proiectele teatrului, sunt instrumentul cel mai adecvat acestui obiectiv.

Propuneri și recomandări pentru viitoarea perioadă de management :

- Participarea la un număr cât mai mare de evenimente de gen , indiferent de caracterul competițional sau necompetițional al acestora, pentru că acestea sunt o sursă certificată de afirmare a valorii instituției, dincolo de granițele comunității locale,
- inițierea și derularea unor noi parteneriate care să vizeze abordarea în comun cu alte organizații a unor proiecte menite să conducă la educarea publicului în spiritul aprecierii valorilor culturale autentice , continuarea parteneriatelor cu instituții și / sau companii cu sferă de activitate similară, (teatre , universități de artă, companii independente de teatru, artiști interpreți, artiști creatori);
- continuarea colaborărilor și a proiectelor comune cu partenerii deja tradiționali (unități de învățământ preșcolar și școlar) și inițierea unor noi colaborări care pot asigura promovarea culturală, 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, coreografi etc) cu scopul diversificării și creșterii continue a calității repertoriale ;
- diversificarea producțiilor din repertoriu și a genurilor abordate, prin accesarea unor colaborări valoroase , pentru abordarea unor forme de expresie inedite și adaptate vremurilor actuale.

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

Avînd în vedere condițiile care au marcat anii anteriori, practic la nivelul factorilor decidenți nu s-a remarcat o punere în practică a unei strategii așa cum este procesul menționat în STRATEGIA



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

SECTORIALĂ ÎN DOMENIUL CULTURII 2023-2030. Se specifică faptul că implementarea strategiei se va realiza pornind de la rolul fundamental al Ministerului Culturii ca autoritate publică centrală cu atribuții în dezvoltarea și implementarea strategiilor și politicilor publice din domeniul culturii. Din această perspectivă, direcțiile de acțiune identificate de Ministerul Culturii și incluse în Strategie ar trebui să permită acțiuni convergente ale autorităților publice locale, instituțiilor publice de cultură din subordinea acestora, operatorilor culturali de drept privat și lucrătorilor culturali, crearea și punerea în aplicare a mecanismelor de natură juridică, financiară și administrativă care să faciliteze activitățile instituțiilor publice de cultură, organizațiilor culturale de drept privat și creatorilor individuali în sensul dezvoltării unor produse și servicii culturale de calitate și al creșterii reale a gradului de acces al publicului la expresia culturală, indiferent de forma de manifestare a acesteia, mai ales că unele dintre măsurile propuse în strategie, presupun acțiunea guvernamentală directă în finanțarea modernizării și dezvoltării infrastructurii culturale, atât în ce privește infrastructura fixă, cât și în ce privește dotările și echipamentele., ale căror beneficiari ar trebui să fie atât instituțiile publice, cât și organizațiile de drept privat. De asemenea, sunt planificate finanțări guvernamentale pentru formarea profesională a resursei umane din domeniul cultural, atât salariați, cât și lucrători culturali independenți.

În acest context, Teatrul nostru și-a propus ca prin activitățile sale, să răspundă în primul rând nevoilor comunității locale, acordând o atenție deosebită dimensiunii educaționale pe care teatrul o implică. De asemenea, s-au avut în vedere comunitățile defavorizate, în special cele din localitățile unde lipsesc atât spațiile culturale, cât și instituțiile cu profil cultural, sau în cazurile în care populația română e minoritară și nu are acces sau ocazia de a beneficia de o paletă variată de evenimente culturale sau spectacole în limba română.

2. orientarea activității profesionale către beneficiari

Activitatea profesională a instituției de spectacole , prin scopul și misiunea sa, a fost îndreptată în primul rând către beneficiarii săi. Ținând cont de diversitatea repertoriului instituției TA, s-a asigurat prezentarea regulată a unui număr de *minimum* 35-40 de titluri distincte , cu teme diverse ale spectacolelor din repertoriul fiecărei stagiuni.

Ca rezultat al montării premierelor anuale , care au totalizat pentru toată perioada un număr de 15 , **teatrul încheie finele perioadei cu un repertoriu activ de 45 de titluri** De regulă oricce titlu nevalorificat în cadrul uneia sau mai multor stagiuni s-a aflat în procedură de casare, sau circumstanțe nefavorabile (de exemplu imposibilitatea de înlocuire actori care nu mai fac parte din colectiv).

Spectacolele TA, care abordează subiecte, teme și personaje distincte au fost programate cu o frecvență de prezentare anuală ciclică a titlurilor existente. În condiții de normalitate (în absență de factori ce influențează condiția de prezentare a spectacolelor , ca : epidemii, situații de natură



medicală la actori , și/ sau alte situații externe cum ar fi schimbarea programului unor unități de învățământ și anularea programării în prealabil stabilite) , frecvența a fost realizată într-o manieră cât mai judicioasă și echitabilă. De regulă, toate spectacolele menținute la nivelul unui an în repertoriu , s-au prezentat publicului de mai multe ori , frecvența reluării lor fiind dictată de rațiuni care țin de specificul fiecăruia (se ține cont de : producții cu spectacole exclusiv sezoniere - cum sînt cele de iarnă , sau producții care se pot prezenta exclusiv la sala de spectacol și nu în deplasare sau în spații în aer liber , anumite titluri sînt mai solicitate decît altele- preponderent în categoria spectacolelor în regim organizat etc). Un factor de importanță majoră este atenția/ importanța pe care urmărim să o acordăm nevoilor și cererii de consum ale beneficiarilor produsului cultural , îndeaproape corelat cu necesitatea asigurării indicatorilor privind numărul de proiecte, de spectatori și asigurarea încasărilor, aspect care conduce implicit către necesitatea unei strategii și unui plan bine structurat , urmărind și justa repartizare / echilibrare a 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 venim în întâmpinarea așteptărilor beneficiarilor , adaptîndu-ne oferta la nevoile / cerințele acestora, găsind soluțiile cele mai oportune și rezonabile.

Astfel, în paralel cu strategiile și politicile culturale la nivel național și local, s-a pus accent pe identificarea și satisfacerea nevoilor publicului, prin ajustarea profilului evenimentelor și a programelor de spectacole în funcție de cerințele acestuia. Nevoile și cerințele publicului sunt identificate, așa cum spuneam la capitolul anterior, prin analize interne, care includ date referitoare la numărul de participanți și încasărilor realizate pentru fiecare spectacol. Aceste analize nu doar că oferă o imagine generală a evoluției activității, dar au și scopul specific de a înțelege mai bine preferințele și cerințele publicului.

Este important de menționat că, deși există o strategie și un plan bine structurat ce vine din rezultatele și analizele bunelor practici de care aminteam , viziunea managementului s-a bazat și pe anticiparea nevoilor și așteptărilor beneficiarilor, fiind pregătit să adapeze programele și proiectele în concordanță și cu acestea. De aceea, în multe cazuri, ca realizator, producător și prestator de servicii artistice, nu s-a omis faptul că adaptarea continuă la cerințele publicului, este o abilitate ce trebuie cultivată constant.

Îmbogățirea anuală a repertoriului a fost determinată de montarea a *cel puțin* două noi producții în fiecare an , durata de viață a unui spectacol fiind în medie de 10-12 ani, uneori mai mult dacă spectacolele nu sînt afectate de uzură fizică și morală, sau de circumstanțe care obligă renunțarea la ele. Totuși, venind în întâmpinarea așteptărilor publicului am menținut noutatea , diversitatea, inovația, urmărind :

- Oferirea unei palete largi de spectacole, asigurînd produse culturale noi și diversificate (îmbogățirea repertoriului instituției în perioada analizată, în conformitate cu programul managerial propus la



începutul perioadei, prin montarea a două spectacole noi, titluri mult așteptate de public, realizate cu participarea unor artiști de referință în domeniul artei animației); • Susținerea activității artistice de înaltă performanță prin stimularea creativității și excelenței artistice (implicarea personalului artistic în proiecte care le stimulează creativitatea și le asigură antrenamentul profesional); • Creșterea calității contextului creativ-educational și de formare prin promovarea tinerilor artiști și a proiectelor acestora (colaborarea cu tineri creatori și interpreți în cadrul edițiilor anuale ale FITC_ACP); • Stimularea parteneriatelor și deschiderea către dialogul inter-instituțional; • Utilizarea judicioasă a resurselor (optimizarea infrastructurii umane existente prin acumularea de atribuții și redistribuirea sarcinilor, concomitent cu desemnarea de noi responsabilități în toate domeniile de activitate); • Prezența constantă în spațiul online și pe rețelele sociale prin postări frecvente, crearea de materiale vizuale de impact menite să stîrnească interesul publicului pentru activitățile curente; • Realizarea de analize continue bazate pe sondaje de opinie interne, chiar și în absența unor metode de studiu complexe, pentru a contura un portret al spectatorului contemporan și a adapta serviciile oferite la nevoile acestuia; • Asigurarea desfășurării stagiunii estivale sub egida Programului „FACEM TEATRU ȘI AFARĂ”, între 15 iunie - 5 august și 1 - 10 septembrie, o microstagiune ce s-a concretizat în prezentarea de spectacole în spații în aer liber (parcuri publice, obiective turistice etc.), într-o perioadă în care activitatea teatrelor este într-o pauză (vacanța dintre stagiunile teatrale). Acest program a asigurat acces gratuit publicului și a presupus adaptarea producțiilor la spații atipice/neconvenționale, care au necesitat un efort sporit din partea artiștilor și echipelor tehnice pentru a menține o calitate artistică ridicată; • Realizarea, cu continuitate a încă cinci ediții a FITC_ACP, proiect deja de tradiție, pentru ca atât comunitatea locală, cât și publicul larg să poată beneficia de proiectele dedicate Zilei Internaționale a Copilului. Dificultățile au fost legate de organizarea unui eveniment de amploare cu un buget extrem de redus, de doar 200.000 lei, iar la ultimile două ediții suma alocată fiind sensibil majorată la 300.000 lei, ce au fost asigurați de către autoritate prin fonduri bugetare, iar logistica a fost greu de asigurat, în special în ceea ce privește cazarea și mesele participanților, din cauza limitărilor impuse de legislația financiară și a prețurilor mari din Brașov, un oraș turistic de top. În contextul particularităților perioadei printre alte măsuri luate pentru adaptarea și satisfacerea nevoilor publicului, au fost:

- Menținerea unui contact constant cu publicul în mediul online (crearea de evenimente, difuzarea de spectacole și spectacole-lectură, promovare intensivă).

- continuarea proiectului ZIUA PORȚILOR DESCHISE dedicate Zilei Culturii Naționale din 15 ianuarie, parte a Programului ARLECHINO PORȚI DESCHISE și susținerea de spectacole cu acces gratuit.

- În toată perioada majorarea de tarife, pe care o putem aprecia ca fiind absolut decentă și necesară a înregistrat o medie de creștere de apx.53%, fără a ne raporta la majorările din piața de consum care au explodat, în intervalul acestor cinci ani și au depășit cu mult gradul de majorare al



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

biletelor la teatru, generînd costuri de funcționare mult mai mari de la an la an , astfel că am încercat să contracărăm efectele prin adoptarea minimizării drastice a cheltuielilor în detrimentul majorării costului serviciilor prestate de noi.

- Cunosînd importanța circulației produsului cultural, am asigurat neînterupt legătura cu publicul , și prin difuzări de spectacole lectură pe pagina de FB , sau după caz înregistrări ale anumitor spectacole, oferind în acest fel acces gratuit pentru anumite categorii, inclusiv persoanelor cu deficiență de vîz , aceasta fiind o modalitate facilă și comodă de a beneficia de unele dintre proiectele teatrului , din confortul casei.

Toate demersurile realizate au avut ca scop principal asigurarea nevoilor publicului, obiectiv pe care îl considerăm realizat, avînd în vedere că acesta a răspuns cu deschidere la proiectele și programele instituției, exprimîndu-și aprecierile și mulțumirile prin mesaje postate pe pagina oficială de Facebook și, uneori, chiar prin corespondență de email, confirmarea cea mai elocventă fiind numărul de beneficiari atrași în această perioadă -149.000.

3. analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse

Programele și proiectele instituției au fost concepute și au vizat nevoile culturale, artistice, estetice și de educare a gustului pentru artă, prin intermediul spectacolului de teatru, adresîndu-se copiilor din toate categoriile de beneficiari. Pentru că în sine conceptul Programului Minimal presupune asumarea unor obligații, iar acest lucru implică realizarea unor indicatori care evaluează atît îndeplinirea lor dar și „rentabilitatea” instituției, aceștia vizează comparația dintre subvenția acordată și veniturile proprii atrase/încasările instituției. Programele, proiectele și acțiunile perioadei de management 2020-2025, s-au concentrat 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.

Sfera cultural artistică și de producție : În fiecare an s-au realizat noi producții -premiere, concretizate într-un număr de 15 în toată perioada

- ✓ S-a avut în vedere minimizarea costurilor cu acestea , ori de cîte ori a fost posibil la toate cheltuielile presupuse .



- ✓ S-au asigurat în mod constant şi cu regularitate colaborări parteneriale cu instituţii sau organizaţii din sistemul educaţional şi cultural.
- ✓ S-a realizat participarea la cât mai multe evenimente de tip festivalier, aspect ce contribuie la notorietate şi vizibilitatea instituţiei dincolo de planul local.
- ✓ S-au asigurat refacerile şi reparaţiile necesare în producţiile vechi, în regie proprie prin personalul şi atelierele proprii.
- ✓ În perioada analizată s-a realizat casarea unui număr de 7 producţii .

În cadrul noilor producţii, de regulă, se urmăreşte colaborarea cu artişti creatori cunoscuţi , cu un grad de notoritate , care deţin un portofoliu variat şi de rezonanţă, personalităţi consacrate în arta spectacolului de gen (regizori, scenografi, compozitori ,dramaturgi, coreografi etc) , dar şi cu tineri creatori, mai puţin cunoscuţi sau cu un portofoliu nu atât de vast , însă care pot contribui cu un suflu nou şi viziune modernă la tehnicile de montare abordate pentru crearea unui spectacol (cheia regizorală, viziunea scenografică, tehnicile inovative în arta animaţiei etc.)

Anul	Nr. total benef.	Din total nr. benef. Sp. lectură/ online	Nr. total spectacole	Din total spectac. nr. lectură/ online	Nr. premiere	Nr. refaceri	Nr. casări	Indice ocup. sală %	Apariţi media	Particip. festival	Nr. ieşiri în afara Braşov
2020	64248	56385	178	56	3	1	0	54.95	86	2	4
2021	36414	26319	303	98	2	0	0	34.00	165	1	2
2022	28182	371	341	16	3	0	4	65.65	468	8	5
2023	33595	172	333	13	3	1	0	83.22	570	6	5
2024	32603	175	326	7	3	1	3	83.85	571	6	3
TOTAL	195042	83422	1481	190	14	3	7		1860	23	19

Sfera managementului resurselor umane S-au întreprins măsuri susţinute şi eforturi de valorificare a potenţialului de resurse umane existente , insuficient de altfel , prin utilizarea cât mai eficient posibil a întregului personal contractual , cu accent pe toate categoriile de personal , care prin complementaritate definesc ansamblul activităţilor şi conduc la disciplina instituţională , menită să asigure un management de calitate . S-a recurs la delegarea de atribuţii şi şi suplimentarea / sau după caz înlocuirea şi realocarea de sarcini, demersuri întreprinse cu scopul de a conduce la o îmbunătăţire şi eficientizare permanentă a activităţilor desfăşurate .

Din punctul de vedere al managementului resurselor umane implicate în sfera artistică, strategia programării spectacolelor pe parcursul fiecărui an , a urmărit ca toate producţiile din conţinutul repertoriului să fie prezentate publicului în cadrul reprezentaţiilor de tip public la liber/ public larg, spectacole organizate şi/ sau spectacole pe bază de comandă special sau în parteneriat,



astfel încât întreaga resursă umană să fie utilizată , repartiția activității să fie realizată în mod echitabil, toți actorii angajați fiind cuprinși în programele de spectacole sau repetiții, evitându-se situații de inactivitate ale acestora, care să se întindă pe perioade de timp mai mari de o săptămână.

S-a asigurat o constanță a numărului de posturi aprobate pe toată perioada managementului, respectiv un total de 33 de posturi conform Organigramei și Statului de Funcții, fiind asigurate conform prevederilor legale , promovările , avansările în gradațiile de vechime în muncă sau după caz transformarea unor posturi în concordanță cu reorganizările impuse de activitatea curentă.

Sfera administrativ economică și financiară Sfera administrativă presupune activități complementare celei artistice , care urmează un curs ce asigură practic întreaga funcționalitate a teatrului și derularea conformă a tuturor lucrărilor specifice necesare în ansablul întregii activități . Și în această direcție am asigurat reducerea la maximum a cheltuielilor generate de funcționare , având grijă , acolo unde acest lucru a fost posibil, să eliminăm sau după caz să amânăm cheltuieli care nu influențau major activitatea sau nu aveau caracter de maximă urgență, prioritizând după gradul de importanță.

La finalul perioadei , cumulând valorile anuale din execuțiile bugetare ale fiecărui an de management:

✚ **secțiunea de dezvoltare** pentru întreaga perioadă a contractului de management a reflectat un grad de utilizare a fondurilor alocate de cca. 60,64%, respectiv din 464 mii lei aprobați (cumulat în cei 5 ani de management), s-au cheltuit 281,38 mii lei, sumele fiind utilizate preponderent pentru dotări cu aparatură de scenă performantă, dar și pentru aparatură de birou și licențe ale soft-urilor utilizate în activitatea curentă. Economia înregistrată la această secțiune cumulat pentru întreaga perioadă, în cuantum de cca.182,82 mii lei față de bugetul centralizat aprobat de 464 mii lei , a fost restituită către autoritate și precizăm faptul că ea a fost determinată pe de o parte de prevederile legale incidente (precum OUG nr. 90/27.10.2023, OUG nr.107/04.09.2024, OUG nr.156/30.12.2024, acte normative care au suspendat încheierea angajamentelor legale pe sfera de investiții) , care prin conținutul lor au condus la interdicția achiziționării unor elemente de natura echipamentelor de scenă (și a căror valoare a fost cuprinsă inițial în Proiectele de bugete anuale în conformitate cu prospecțiile de piață de la data întocmirii acestora), iar pe de altă parte de modificările fluctuante ale prețurilor de consum, care nu pot fi previzionate în mod exact, iar în situația economică instabilă a ultimilor ani corelat cu procedurile și durata de rectificare a sumelor aprobate în BVC pentru investiții, au determinat o incapacitate de finalizare a anumitor proiecte.

Din suma constituită ca economie, ponderea cea mai mare, respectiv 150 mii lei, a reprezentat-o cea pentru sumele aprobate în anul 2024 destinate realizării studiilor de fezabilitate pentru spațiul primit în administrare , spațiu ce necesită reparații semnificative, specifice monumentelor istorice , care nu au putut fi realizate cu toate eforturile depuse, incapacitatea instituțională fiind generată de lipsa de



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.teatrarlechino.ro

personal specializat pe de o parte, lipsa de asistență pentru amplitudinea și complexitatea presupusă în scopul inițierii și derulării unor astfel de lucrări pe de altă parte

 **secțiunea de funcționare** a relevat un necesar cumulat de 17.136,34 mii lei pentru acoperirea cheltuielilor de funcționare ale instituției pe întreaga perioadă a contractului de management, sumă în care ponderea veniturilor proprii realizate (din vânzarea de bilete spectacol și prestații artistice) a fost în medie de cca. 11,36%, restul necesar fiind acoperit din subvenții de la bugetul local și alocarea parțială din 2% ale veniturilor de la bugetul de stat destinate instituțiilor de cultură. Diferențele necheltuite, au fost restituite, la finele fiecărui an, la bugetul local, conform prevederilor legale și a solicitărilor ordonatorului principal de credite.

ANUL	SUBVENȚIE APROBATĂ (LEI)		SUBVENȚIE RESTITUITĂ (LEI)		Tranșa 2% ALOCATĂ DE GUVERN INSTITUȚIEI - restituită (LEI)	EXCEDENT LA FINALUL ANULUI (LEI)
	SD	SF	SD	SF		
2020	142.560,00	2.382.000,00	49.232,19	42.223,08	-	47.010,00
2021	29.000,00	2.827.990,00	3.434,93	301.733,20	-	48.360,00
2022	43.000,00	3.592.590,00	2.241,66	-	-	1.048.670,00
2023	77.000,00	2.477.190,00	8.000,02	536.280,00	536.280,00	201.059,00
2024	215.000,00	4.360.550,00	171.947,10	812.821,40	691.490,00	-
TOTAL	506.560,00	15.640.320,00	234.855,90	1.693.057,68	1.227.770,00	-

Sintetizînd , direcțiile și măsurile întreprinse relevă conjugarea tuturor acțiunilor managementului, pentru diminuarea la maxim a cheltuielilor, prin aplicarea principiului economic- eficiență- eficacitate, expunerea rezultatelor financiare, care va fi evidențiat în conținutul următoarelor puncte- D și F, venind în sprijinul afirmațiilor și certificarea datelor.

C. Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz:

1. măsuri de organizare internă

În toată perioada supusă analizei , a fost asigurat în mod susținut un management general care a vizat eficiența și calitatea, cu respectarea și încadrarea în prevederile legale incidente , urmărindu-se îndeplinirea tuturor obligațiilor legale privind întregul Sistem de control intern managerial și ale



standardelor prevăzute de OSGG nr.600/2018, concentrându-ne în același timp ca managementul administrativ să fie axat permanent pe eficiență și eficacitate, iar derularea activității să fie bazată pe economie, în condiții de respectare strictă a legislației și a procedurilor operaționale. În acest sens, în întreaga perioadă au fost emise decizii și acte administrative care au reglementat întreaga sferă de activitate din toate structurile funcționale ale instituției. Succinct :

▲Anual au fost completate și/sau reglementate aspecte legale pentru care 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, 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 și din punct de vedere al lucrului la înălțime , s-a asigurat autorizarea periodică a personalului cu drept de manevrare a instalațiilor de ridicat, reautorizarea electricienilor de joasă tensiune etc.

▲În cursul perioadei au fost emise un număr de 73 hotărâri la Consiliul de Administrație care au cuprins sfera problematicilor ce incumbă acestui organism colegial cu rol deliberativ (aprobare Proiecte BVC , aprobare tarife bilete practicate de instituție, scoaterea din repertoriu/ funcțiune a unor spectacole , noile producții, parteneriate , regulamente etc)

▲S-a realizat anual acțiunea de inventariere a întregului patrimoniu al instituției pentru anul cu evidențierea rezultatelor și cu propunerile de scoatere din funcțiune ale obiectelor de inventar și/ sau mijloacelor fixe nefuncționale sau după caz cele care au depășit cu mult durata de funcționare prevăzută de lege – și care erau uzate fizic sau moral.

▲La finele fiecărei an al perioadei analizate, s-a dispus și au fost realizate procedurile privind evaluarea profesională anuală pentru personalul contractual, aferentă perioadei de la 01 ianuarie la 31 decembrie a anului de referință , în conformitate cu prevederile legale incidente și ale Procedurii documentate privind evaluarea personalului contractual. Rezultatele au fost consemnate în rapoartele centralizatoare anuale la nivelul RU.

▲S-au emis decizii de delegare de atribuții și competențe , pe sfera financiar-economică, artistică, SSM atît pentru funcții de execuție cît și pentru cele de conducere.

▲În fiecare an a fost emisă cîte o decizie pentru stabilirea perioadei concediilor de odihnă ale salariaților, în cadru general, conform legislației muncii și celei specifice (OG nr.21/ 2007 care precizează că interval în care se acordă concediile de odihnă ale salariaților instituțiilor de spectacole, de regulă în mod colectiv este vacanța între stagioni) .

▲S-au revizuit periodic Fișele de Post ale personalului contractual, Regulamentul Intern , ROF.

▲Anumite activități și sarcini au fost disoase prin Ordine de Serviciu nominalizate .

▲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 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 . cu scopul armonizării cu noi prevederi legislative și/sau de funcționare, în fiecare lună decembrie a fiecărui an, s-a desfășurat și întrunirea anuală a Comisiei de monitorizare pentru pregătirea programului de dezvoltare a SCIM , ale cărei lucrări sunt cosemnate în PV aferente.

Toate direcțiile abordate de management , au avut ca scop principal o echilibrare a activității, cu scopul menținerii unor servicii de calitate, atât față beneficiari cât și în raport de subordonare și/sau colaborare cu alte instituții, identificându-se și căutându-se permanent soluții care să conducă către rezolvări optime și obținerea de rezultate pozitive.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În perioada analizată 2020-2025 , au fost înaintate autorității, propuneri de modificări interne, concretizate în :

- aprobarea Statelor de funcții și a Organigramei de 5 ori
- Aprobarea edițiilor revizuite ale ROF, de două ori

3. sinteza activității organismelor colegiale de conducere

Organismele colegiale de conducere, s-au întrunit ori de câte ori a fost necesar în fiecare an , conform prevederilor legale, asigurând limitele de competență prevăzute de lege , pe sfera atribuțiilor ce le incumbă, astfel că pe parcursul perioadei analizate :

- ✓ Consiliul Artistic s-a întrunit formal pentru propuneri pe sfera artistică
- ✓ Consiliul Administrativ al instituției , s-a întrunit pentru adoptarea hotărârilor cu incidență asupra activității curente, cu privire la problemă privind sfera sa de atribuții/competență , respectiv programe culturale- producții noi, tarife bilete , proiecte de buget etc.,
- ✓ grupuri de lucru operative pe sfere de activitate , unde s-au dezbătut probleme de interes imediat pe structuri funcționale , iar în subsidiar s-au dezbătut problematici susceptibile de adus la cunoștința personalului,
- ✓ Comisia de Monitorizare SCIM a avut întrunirile anuale prin care care s-au planificat direcțiile de urmat pentru sfera SCIM , fiind elaborate documente specifice precum: PROGRAMUL ANUAL AL PREGĂTIRII PROFESIONALE , Inventarul și PLAN DE MĂSURI DE CONTROL PENTRU GESTIONAREA FUNCȚIILOR SENSIBILE IDENTIFICATE ÎN INSTITUȚIE , Raportul anual SCIM.
- ✓ CED – de câte ori a fost cazul constatării unor abateri la disciplina muncii sau abateri care au necesitat măsuri coercitive ,

În concret din întrunirea tuturor acestor organisme colegiale, formale sau mai puțin formale rezultând:

- 20 întruniri ale Consiliului de Administrație, concretizate într-un total de 73 hotărâri adoptate



- 7 întruniri ale Consiliului Artistic , concretizate în formalizarea unor propuneri către management și / sau Consiliul Administrativ
- cca. 10 întruniri de lucru operative ale conducerii instituției –cu personal execuție din structuri
- 5 întruniri Comisia Monitorizare SCIM – formalizare în 5 PV anuale
- 3 întruniri Comisia de Etică și Disciplină –penru cercetare disciplinară cu emitere 3 sancțiuni

4. dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sancționare)

✓ **Fluctuații de personal :** În decursul perioadei de referință, ca fluctuații de personal au fost înregistrate:

- 16 încetări a CIM-urilor , conform prevederilor legale (notificărilor de demisie , îndeplinirii condițiilor de pensionare sau ca urmare a neprelungirii termenelor pentru motive ce au vizat lipsa corespunderii dpdv profesional) ,
- 14 încheieri de noi CIM , conform prevederilor legale

✓ **Cursuri de pregătire profesională :** În cursul perioadei au urmat cursuri și/sau au participat la seminarii de formare profesională 20 de salariați , în funcție de cum au fost identificate și evaluate ca oportunitate astfel de cursuri, pentru a îndeplini necesitățile reale , oportunitatea și posibilitatea valorificării în planul sferei de atribuții a temelor tratate de ele și corelativ cu luarea în considerație a minimizării de cheltuieli, ierarhizare de priorități etc., precizînd că între aceste cursuri o parte s-au realizat în sesiuni de webinarii, on-line și o parte dintre ele au beneficiat de gratuitate de la furnizori.

✓ **Evaluarea activității profesionale :** Procedura privind evaluarea profesională anuală a personalului angajat, a fost dispusă anual , prin Decizii, cu termen de finalizare la datele prevăzute conform legislație incidente , iar rezultatele s-au evidențiat în documentația specifică pe baza căreia s-au aplicat măsurile și prevederile legale, după caz .Evaluările s-au situat cu calificative între S-FB, conform datelor consemnate în centralizatoarele anuale.

- ✓ **Promovare, motivare, sancționare :** În decursul perioadei de referință :
- în perioada supusă evaluării au avut loc în total 8 promovări cu realizarea procedurilor legale, pentru salariați din toate categoriile profesionale
 - s-au acordat gradații superioare de vechime salariaților care ocupă funcții de execuție , și care prin efectul legii au îndeplinit condițiile legale de obținere a vechimii în muncă.
 - În perioada de referință s-au aplicat 6 sancțiuni disciplinare, prevăzute de Codul muncii, unui număr de doi salariați din CFA (referent casier și referent specialitate administrativ) bazate pe abateri disciplinare constituite din neîndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor și/sau atribuțiilor sau datorate unor acțiuni de neglijență profesională.



Reiterînd punctele de vedere consemnate și în rapoartele de activitate anuale, *noțiunea motivării în instituții publice, în accepțiunea noastră, este interpretabilă și raportabilă exclusiv la promovarea în funcție sau acordarea de premii/ prime prevăzute de lege. În funcție de alocațiile bugetare aprobate prin BVC, corelat cu prevederile legislative aplicabile, în toată perioada nu au fost alocate/ aprobate finanțări ce s-ar fi constituit ca fonduri de premiere.*

Ca o mențiune suplimentară, pentru clarificarea în integrum a acestui punct distinct prevăzut de raportul de activitate, vom preciza faptul că:

- *acordarea sporului pentru condiții determinate la locurile de muncă se face pe baza buetinelor de expertizare a factorilor nocivi și de risc pe spații și în raport de timpul efectiv lucrat în aceste condiții, se constituie în drept al salariatului și nu poate fi încadrat în categoria elementelor de motivare*
- *promovarea în grade / trepte/ funcție se realizează procedural, fiind un drept conferit de lege salariatului, la un interval de trei ani, pe baza rezultatelor obținute la fiecare dintre cele trei evaluări anuale consecutive, condiționate de calificativ și de susținerea unui examen, această formă de motivare avînd un caracter sporadic și limiat la nivelul maxim al funcției, deoarece după ajungerea unui salariat în poziția de grad/ treaptă superioară a fiecărui post, posibilitatea de promovare se încheie.*

5. măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/refuncționalizări ale spațiilor

În decursul perioadei s-a dispus inventarierea întregului patrimoniu al instituției, anual, prin decizii anuale de inventariere, activitate realizată și procedurată conform prevederilor legale, prin rezultatele patrimoniale constatate la fiecare final de an **nefiind constatate diferențe în plus sau în minus față de situația din contabilitate.** La începutul fiecărui an, ori de cîte ori a fost cazul s-au întocmit și formalitățile privind propunerile de scoatere din funcțiune ale MF și OI, și au fost 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, acesta nu este într-un totu optim pentru o instituție de spectacol care derulează activități de producție, fiind structurat și organizat la nivel intern după posibilitățile date de funcționarea sustenabilă în incinta unei clădiri construite în urmă cu 200 de ani și care este clasificată ca monument istoric. Suntem limitați reorganizarea spațiului, față de funcțiunile actuale. Imobilul în care își desfășoară activitatea instituția, face parte dintr-o structură de clădiri, din mijlocul centrului istoric al municipiului Brașov. Teatrul Arlechino își desfășoară activitatea în acest spațiu încă din anul 1949. Spațiul ocupat de teatru, este parte – proprietate a municipalității și parte-proprietate a Consiliului Județean Brașov. Contractul de închiriere încheiat cu SC RIAL SRL Brașov – a fost reziliat ca urmare a dării în administrare către TA, pe baza HCL nr. 1016/ 25.11.2022 pentru



diferența de spațiu utilizat TA are încheiat contract de chirie cu Centrul Cultural Reduta- în calitate de administrator al cotei părți deținute de Consiliul Județean Braşov.

O refuncționalizare a spațiului ar fi posibilă în contextul realizării unor lucrări ample de reparații și reabilitare construcție, deoarece întregul imobil necesită consolidare, modernizare și igienizare, respectiv lucrări de investiții de mare anvergură, cu luarea în considerare a gradului avansat de degradare a clădirii, veche din secolul al XV-lea, reconstruită în sec. al XVIII-lea, anii 1820, la care nu s-a intervenit cu lucrări de reparații capitale și care necesită o aducere la standarde corespunzătoare prezentului. La acest moment, se află în derulare expertizarea clădirii din punct de vedere al riscului seismic, întreprinzându-se demersurile necesare și fiind deja efectuate acțiuni de prelevare a probelor și analizelor necesare determinării gradului de degradare și rezistență.

Propuneri : se reiterează propunerile din documentele anterioare privind Lucrări de reparații capitale la clădire de către proprietar, municipiul Braşov

Cu luarea în considerare a lipsei de personal specializat din cadrul structurii de personal a TA (nu există nici o persoană cu studii tehnice sau de specialitate în cadrul instituției de cultură, mai mult și sfera de achiziții publice nu este asigurată de un personal cu specializare și/ sau experiență deoarece instituția derulează exclusiv procedura simplificată a achiziției directe în conformitate cu bugetul și nivelul valoric scăzut al achizițiilor) precizăm că este necesar ca aceste lucrări să fie asumate prin personal și firme specializate pentru toate fazele prevăzute de lege, de la achiziția serviciilor pe faze, studii de oportunitate, fezabilitate, proiectări, aprobări, avizare a lucrărilor de intervenție până la execuția și recepția lucrărilor. În acest context am supus atenției în rapoartele anterioare, faptul că nici atunci când SC RLAI SRL, ca prestator aflat în subordinea autorității- a deținut calitatea de administrator a clădirii, aceste aspecte nu au fost soluționate, cu toate că societatea dispunea de structuri și de personal specializat, fiind cea mai în măsură și teretig avînd și atributul de a asigura tot circuitul necesar, cu atît mai mult cu cît au fost semnalate problemele prin adrese repetate.

Astfel opinăm că necesitatea realizării unei reparații capitale a clădirii, implică un circuit extrem de complex și laborios de la fazele de constatare, evaluare, estimare, proiectare etc pentru care instituția are nevoie de suportul integral al autorității, căruia îi aparține imobilul de drept, pentru:

- realizarea lucrărilor de consolidare și reparații subsol clădire
- realizării lucrărilor de înlocuire / reparare a învelitorii clădirii
- realizarea lucrărilor de reparații și modernizare a spațiului primire public cu grupurile sanitare aferente
- realizarea lucrărilor de reparații curte interioară
- realizarea lucrări reparații fațadă imobil



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

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

În perioada de referinţă instituţia a fost verificată periodic de : *Birou Public Audit intern – Primăria Mun.Braşov , Serviciul Voluntar SU din cadrul PM Braşov, ANPC – Comisariatul Judeţean de Protecţie a Cnsumentului, AJPIS Braşov, ISU – ȚARA BÎRSEI, DSPJ Braşov, Camera de Conturi Braşov* , ale căror controale s-au exercitat tematic , conform misiunilor distincte pe care s-au axat verificările , şi ale căror măsuri dispuse , unde a fost cazul , au fost implementate în termenele şi în conformitate cu prevederile legale , detalierea misiunilor , a frecvenţei fiecărui organ de control , fiind cosemnate în fiecare dintre Rapoartele de activitate depuse de manager pentru fiecare an ale acestui mandat.

Pe lângă misiunile de control prezentate tabelar mai jos , în luna martie 2024 , în cadrul misiunii de audit financiar efectuată de către Camera de Conturi Braşov asupra situaţiilor financiare consolidate la nivelul UAT Braşov , în calitate de instituţie subordonată am prezentat informaţiile solicitate prin depunerea / încărcarea documentelor financiar contabile solicitate, pe platforma Alfresco .

Sintetic, **SITUAȚIA MISIUNILOR DE CONTROL EFECTUATE ÎN CADRUL TEATRULUI ARLECHINO, înregistrate în REGISTRUL UNIC DE CONTROL pentru perioada octombrie 2020 – iulie 2025**, s-a concretizat astfel :

Nr	Organul de control	Data/ interval misiune	Perioada controlată
1	DSPJ BV – SCSP	18.09.2020	2020
2	SVSU – Primăria mun.Braşov	19.10.2020	2019 - 2020
3	Primăria mun.Braşov	28.09 - 06.11.2020	2019
4	ISU Braşov	17.03.2021	2021
5	AJPIS Braşov	06.05 - 03.06.2022	2022
6	SVSU – Primăria mun.Braşov	07.11 - 11.11.2022	2022
7	AJPIS Braşov	16.01 - 20.01.2023	2023
8	SVSU – Primăria mun.Braşov	09.06.2023	2023
9	Audit public intern Primăria mun.Braşov	28.03 - 26.04.2024	2023
10	SVSU – Primăria mun.Braşov	06.06.2024	2023 - 2024
11	Audit public intern -Primăria mun.Braşov	10.07 - 19.08.2024	2023
12	CJPC BV	10.10 - 18.10.2024	2024
13	SVSU – Primăria mun.Braşov	10.06.2025	2024 - 2025



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

D. Evoluția situației economico-financiară a instituției:

1. analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadel raportate

Analizînd datele financiare ale celor 5 ani, așa cum apar evidențiate în tabelul de mai jos, prin raportare la previzionarea evoluției economico-financiare prezentate în F1 din proiectul de management, se evidențiază particularități de la an la an în ceea ce privește subvenția alocată de la bugetul local, care a fost direct influențată de modul de lucru și decontare stabilit de autoritate, ceea ce a dus la o utilizare mult mai eficientă a resurselor financiare. Totodată realizările instituției TA din punct de vedere financiar, respectiv veniturile proprii din activitatea de bază și din alte activități conexe acesteia, au înregistrat creșteri de la an la an de peste 10 % față de anul precedent, cu excepția creșterii întregite în anul 2022 raportat la 2021 care a fost de 283,40 % datorată în principal faptului că, în anul 2021 încă se resimțeau efectele pandemiei. Cu toate acestea veniturile realizate s-au situat cu mult peste prognoza inițială din proiectul de management.

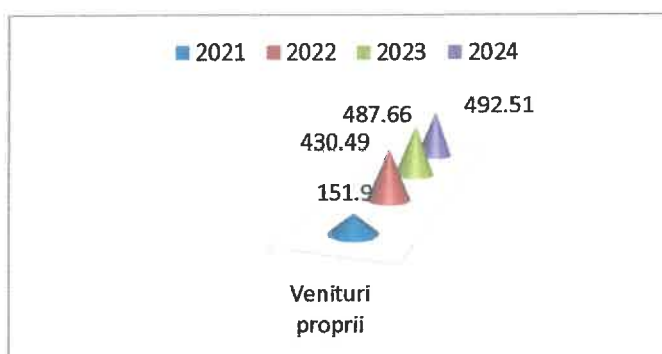
mii lei

Nr crt	Categorii	Anul 2021		Anul 2022		Anul 2023		Anul 2024		Anul 2025	
		Proiect mng	Realizat	Proiect mng	Realizat	Proiect mng	Realizat	Proiect mng	Realizat	Proiect mng	Realizat la 17.06.2025
1	TOTAL VENITURI din care:	3450	2703,72	3720	4063,84	4092	2497,57	4502	3531,23	4952	2233,58
	Venituri proprii din care:	120	151,90	132	430,49	145	487,66	160	492,51	176	306,30
	Venituri din activitatea de bază	119	142,29	130	402,04	143	458,17	157	460,42	173	293,72
	Alte venituri	1	9,61	2	28,45	2	29,49	3	32,09	3	12,58
	Subvenții/alocații	3300	2551,82	3588	3633,35	3947	2009,91	4342	3038,72	4776	1927,28
2	TOTAL CHELTUIELI din care:	3450	2700,36	3720	3065,54	4092	3345,19	4502	3732,29	4952	2106,68
	Cheltuieli de personal	2565	2201,19	2847	2295,19	3132	2581,67	3446	2927,18	3791	1607,24
	Cheltuieli cu bunuri și servicii	794	473,60	873	729,59	960	694,51	1056	759,06	1161	470,15
	Cheltuieli de capital	0	25,57	0	40,76	0	69	0	46,05	0	0

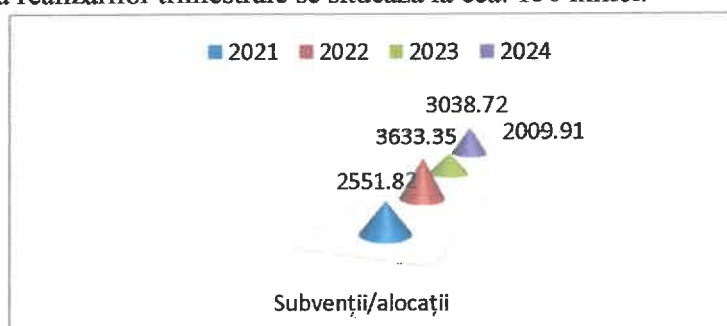
Pentru o imagine de ansamblu mai relevantă, analiza fiecărui indicator semnificativ din tabel, va fi prezentată în cele ce urmează:



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



Veniturile proprii au înregistrat o evoluție pozitivă, menținând un trend ascendent în perioada analizată. Pentru anul 2025, la momentul întocmirii raportului au fost realizate 306,30 mii lei raportat la valoarea aprobată în BVC pe primele trei trimestre, care coincid cu perioada contractului de management, 384,50 mii lei, reprezentând practic 79,66 %, diferența urmînd să fie realizată în trimestrul al III-lea, respectiv ultimele luni ale contractului, aspect care poate fi considerat viabil și realizabil, fiind vorba de o diferență de sub 70 mii lei, iar printr-un calcul matematic simplu observîndu-se că media realizărilor trimestrale se situează la cca. 150 miilei.



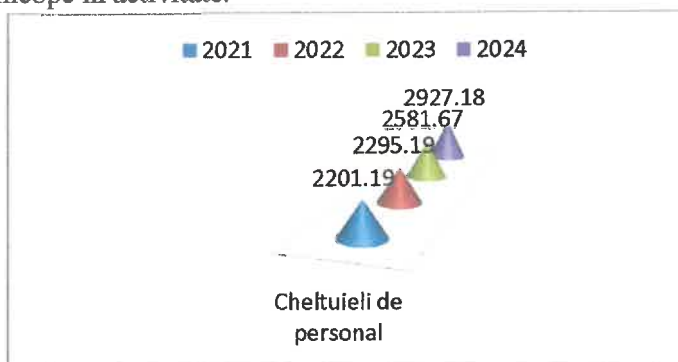
În ceea ce privește subvențiile primite de la bugetul local, se observă o creștere în anul 2022 datorată exclusiv alocațiilor de la bugetul de stat al celor 2% din venit, destinate instituțiilor de cultură, sume ce au fost virate de către ordonatorul principal de credite pentru acoperirea cheltuielilor de funcționare ale instituției în trimestrul al IV-lea, motiv pentru care diferențele necheltuite s-au constituit în excedent bugetar în quantum de 1048,67 mii lei, potrivit prevederilor legale în vigoare la acea dată.

Subvenția de la bugetul local pentru anul 2023 nu reflectă o scădere a cheltuielilor ci doar faptul că ea a completat excedentul bugetar al anului 2022, detaliat mai sus.

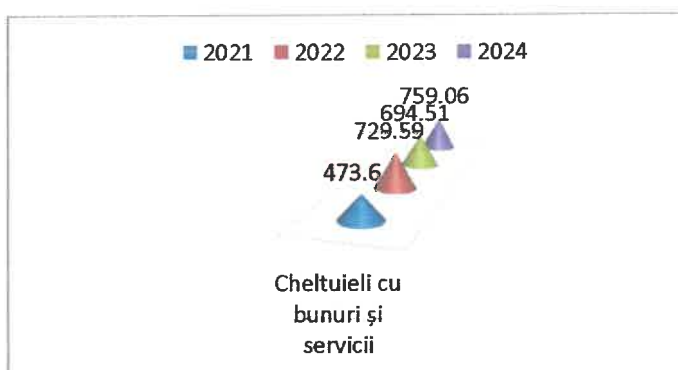


La finele anului 2024 nu a mai fost înregistrat excedent bugetar, întreaga sumă alocată de la bugetul local completată de cele două alocații de la bugetul de stat reprezentînd 2% din venit destinate instituțiilor de cultură , care au fost virate în contul instituției la finele lunii decembrie 2024 și rămasă necheltuită la finele anului pe cale de consecință, a fost restituită ordonatorului principal de credite.

Pentru anul 2025 decontarea cu autoritatea a sumelor aprobate în BVC ca subvenții este în curs și nu a determinat sincope în activitate.



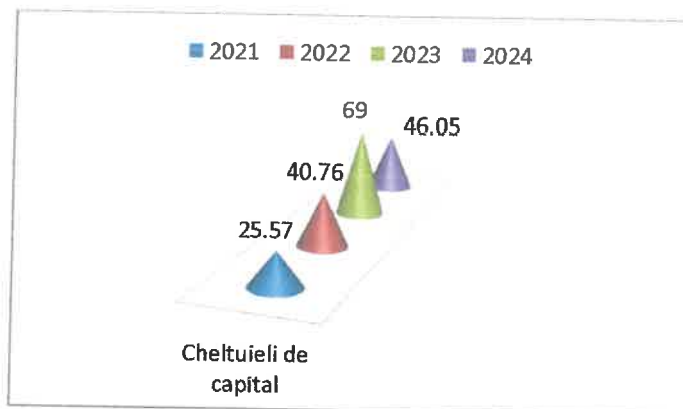
Pe capitolul de cheltuieli, cheltuielile de personal sunt preponderente, creșterile înregistrate de la an la an fiind determinate doar de majorările legale dispuse de lege și de evoluția statutului salariaților, respectiv majorare pentru vechime în muncă, promovări în trepte/grade etc.). Pentru anul 2025, valoarea cheltuielilor de personal va reflecta parțial și sumele cîștigate în instanță de 14 salariați ai instituției, situîndu-se peste cea a anului 2024, prin obligația de plată a primei tranșe a drepturilor salariale obținute prin sentințe judecătorești, conform prevederilor legale.





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

În ceea ce privește cheltuielile cu bunuri și servicii, acestea au avut o creștere mai mare în anul 2022 ca urmare a reluării complete a activității, fiind eliminate restricții și măsuri adoptate pe perioada pandemiei.



Cheltuielile de capital, a căror pondere principală o au dotările la scenă cu echipamente profesionale standardizate, au înregistrat creșteri anual, excepție făcând anul 2024, în care limitările impuse de legiuitor a cheltuielilor au condus la imposibilitatea finalizării unor proiecte de investiții propuse.

În ceea ce privește anul 2025, deoarece perioada evaluată cuprinde un an financiar în derulare, se poate afirma că pînă în prezent activitatea se află în directă corelație și concordanță atât cu BVC aprobat cît și cu indicatorii asumați.

2. evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției:

Prin comparație cu datele estimate în PROIECTUL DE MANAGEMENT, pentru fiecare dintre ani, Programele minimale propuse, au fost ajustate la cifre reale dictate de circumstanțele existente și raportat la valoarea indicatorilor îndepliniți anual, fiind evidențiate datele comparative în cuprinsul celor analizate în continuare.

Sintetizînd într-o analiză succintă a imaginii din tabelul următor, în care este prezentată situația la data de 31.12.2024 și raportat la indicatorii / criteriile de performanță aprobați de către autoritate în corelație cu PROIECTUL de MANAGEMENT ce a stat la baza Contractului de management, se poate observa că:



Nr. crt.	Indicatori de performanță	Realizati în anul:				
		2021	2022	2023	2024	2025 (trim.I-II)
1	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri – cheltuieli de capital)/ nr. de beneficiar sau (subvenție SF+VP)/total nr.beneficiari (lei)	73,49	142,74	72,28	106,90	119,38
2	Fonduri nerabursabile atrase (lei)	-	-	-	-	-
3	Număr de activități educaționale	303	341	333	326	176
4	Număr de beneficiari neplătitori	28.826	6.375	6.202	5.577	1872
5	Număr de beneficiari plătitori	7.588	21.807	27.393	27.026	14458
6	Număr de reprezentații -frecvența medie zilnică (total benef /nr.zile lucrăt.2021- 2025/25zileCO	303 121	341 87	333 110	326 104	176 163
7	Număr de proiecte/acțiuni culturale în cadrul programelor	16	341	333	326	176
8	Venituri proprii din activitatea de bază	142.299	402.036	458.165	460.421	276.616
9	Venituri proprii din alte activități	9.600	28.450	29.498	32.090	5.580
10	Număr de apariții în media	165	468	570	571	271

✓ Analizînd indicatorul Număr de beneficiari (plătitori și neplătitori) reflectă o scădere în 2022 față de 2021 cînd o pondere importantă a dețineau beneficiarii neplătitori, consecință directă a pandemiei de COVID 19, după care se observă o creștere anuală. În primele 4 luni ale anului 2025 numărul total de beneficiari reprezintă cca 1/3 din totalul beneficiarilor anului anterior, ceea ce arată o atragere a publicului către cultură. Ponderea beneficiarilor neplătitori în totalul beneficiarilor a înregistrat o scădere de la an la an în favoarea beneficiarilor plătitori .

✓ Analizînd indicatorul Număr de reprezentații deși nu putem vorbi de o tendință crescătoare, în ciuda faptului că numărul anual de spectacole începînd cu anul 2022 a depășit numărul propus în proiectul de management, respectiv 315 spectacole , se observă o creștere a frecvenței zilnice medii datorată noului public atras de TA.

✓ Veniturile proprii, indiferent de natura lor(din activitate proprie sau din alte activități) au înregistrat o creștere anuală semnificativă, menținîndu-și ponderea în valoarea totală a BVC.



✓ Promovarea activităţilor culturale ale instituţiei este permanentă şi relativ constantă, fiind reflectată întocmai de indicatorul Număr de apariţii în media.

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

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

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

se evidenţiază următoarele aspecte :

1. Viziunea propusă de management, de a da personalitate distinctă şi reprezentativă Teatrului pentru Copii Arlechino, a fost un deziderat urmărit şi îndeplinit prin participarea activă la viaţa culturală a oraşului .

2. Misiunea Teatrului Arlechino , de a oferi publicului larg spectacole de teatru , realizate la nivelul cel mai profesionist cu putinţă , „cu scopul promovării actului de cultură şi a educării publicului spectator.” cu luarea în considerare a relaţiei dintre cultură şi educaţie a fost dezvoltată pe două direcţii principale: *valorizare culturală* şi *redefinire educaţională*, cu scopul de contribuţie directă la creşterea nivelului de cultură a comunităţii căreia i se adresează, şi a urmărit obiectivele sale generale şi specifice:

- ▲Promovarea şi susţinerea artei de animaţie şi a artei mînuirii, precum şi a artiştilor creatori de spectacole;
- ▲Promovarea autenticităţii şi calităţii în arta spectacolului;
- ▲Promovarea instituţiei pe plan local, naţional şi european;
- ▲Promovarea imaginii oraşului , atît în ţară cît şi în străinătate, prin punerea în valoare a unor caracteristici specifice şi a unei calităţi incontestabile;
- ▲Creşterea profilului spiritual al oraşului prin aportul asigurat prin intermediul culturii;
- ▲Transformarea atitudinilor şi a percepţiilor faţă de cultură a publicului;
- ▲Atragerea noilor categorii de public prin crearea unei oferte culturale diversificate;
- ▲Asigurarea accesului la educaţie prin cultură şi pentru un public provenit din medii sociale defavorizate .



3.Obiectivele generale şi specifice ale instituţiei au rămas aceleaşi, cu cele pe larg detaliate în proiectul de management , ele se subrogă viziunii manageriale şi misiunii teatrului cu urmărirea implicită a realizării tuturor indicatorilor asumaţi prin management şi urmăresc desfăşurarea unei activităţi cu rezultate de calitate în beneficiul public .

4.Strategia culturală asumată, a condus la necesitatea unei structurări omogene , coerentă dar distinctă , în ceea ce priveşte activitatea specifică a instituţiei. Materializarea acestei structuri sub formă de programe şi proiecte a vizat implicit inovarea, corelat cu flexibilitatea organizării activităţii, prin programele şi proiectele sale, fiind principalele modalităţi de atingere a scopurilor, printr-un management asumat, îndreptat spre performanţă. Un astfel de management are ca obiectiv prioritar organizarea eforturilor întregului colectiv, pentru a obţine rezultate (unele imediate şi altele de perspectivă), pe baza stabilirii unor standarde ridicate si cerinţe 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 şi orice alte tipuri de proiecte ale TA, este bazată pe un gen distinct. În plan concret aceasta înseamnă proiecte, programe, spectacole dedicate unor publicuri ţintă , în speţă copii preşcolari şi şcolari –elevi din clasele gimnaziale I-IV , precum şi pentru segmentul de preadolescenţi din ciclul gimnazial, ce sînt realizate cu elemente şi forme ale limbajului teatral particularizat prin animaţie şi mînuire .

Aportul TA şi o contribuţie permanentă şi susţinută privind educarea şi dezvoltarea copiilor, de la cele mai fragede vîrste, converge prin toate demersurile şi acţiunile către menţinerea dimensiunii valorii , autenticităţii şi performanţei.

5. Strategia şi planul de marketing, s-au aliniat unuia dintre dezideratele esenţiale propuse şi menţinute şi la nivelul anilor trecuţi , respectiv dezvoltarea şi îmbunătăţirea imaginii instituţiei, cu scopul de a o evidenţia ca reper cultural local şi naţional, apreciind-o ca fiind o componentă importantă a comunităţii braşoven. În acest sens principalele acţiuni pentru a da plus valoare imaginii instituţiei s-au materializat în :

- identificarea noilor publicaţii apărute pe piaţă, pentru a dezvolta colaborări parteneriale prin preluarea de cît mai mulţi diseminatori de informaţie a buletinelor noastre informative şi a altor materiale, anunţuri, interviuri în presă
- îmbunătăţirea imaginii ş funcţionalităţii mecanismului de accesare a informaţiilor relevante a activităţii specifice, prin actualizarea continuă a paginii oficiale a teatrului,
- producerea şi asigurarea de materiale video calitative utilizate pe pagina de socializare oficială şi pe canalul youtube , asigurarea rulării pentru public a trailerelor din spectacolele teatrului
- extinderea şi după caz continuarea parteneriatelor media şi creşterea vizibilităţii prin publicarea materialelor în spaţiul on-line



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

- Îmbunătățirea acțiunilor media în cadrul strategiei de comunicare, prin publicarea articolelor și a imaginilor de la evenimente, promovarea constantă a anunțurilor privind activitățile în desfășurare și încurajarea interacțiunii cu beneficiarii pe site-uri, unde sunt create materiale informative de tip „eveniment”.
- Elaborarea materialelor de presă, avînd ca scop o reprezentare cît mai fidelă a domeniului artistic din care facem parte, prin calitate și elemente distinctive care să reflecte identitatea noastră.
- Asigurarea unei vizibilități continue, realizată și prin acordarea de interviuri în presa locală și televiziuni de către personalul sau colaboratorii implicați în activitățile de creație.
- În condițiile lipsei unor spații publicitare adecvate și avînd în vedere dificultățile economice, am optat pentru promovarea instituției preponderent în mediul online, prin intermediul rețelelor de socializare.

Toate aceste acțiuni, menite să îmbunătățească vizibilitatea printr-o promovare constantă, au fost concepute pentru a avea un impact semnificativ asupra beneficiarilor, prin investigarea mediului și adaptarea instituției la acesta. Astfel, am menținut un teren de colaborare activ, accesibil prin facilitarea accesului la actul cultural pentru toate categoriile sociale. În continuare, acest lucru va fi asigurat prin oferirea de gratuități sau reduceri pentru anumite grupuri, prin susținerea unor spectacole în medii cu acces limitat sau aproape inexistent la evenimente culturale, dar și prin dezvoltarea unor noi parteneriate cu organizații care vizează identificarea nevoilor beneficiarilor, incluziunea și integrarea socială.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse pentru întreaga perioadă prin Proiectul de management aprobat de către autoritate prin DP 1958 /2020, ca Anexă la Contractul de management 4/ 2020 , **a cuprins cinci programe, Proiectul fiind unul dintre instrumentele de bază pentru asigurarea direcției adoptate de management pentru TA.** Mai jos se regăsesc succint cîteva detalii cu privire la conținutul și obiectivul fiecăruia dintre programele proiectului ce a stat la baza managementului în această perioadă:

-Program 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 învățămîntul primar, avînd ca Scop: contribuția la educația, formarea și pregătirea copiilor de la o vîrstă fragedă (prin modelele prezentate în basmele și poveștile transformate în piese de teatru) și sprijinirea dezvoltării deprinderilor necesare pentru un consum cultural activ.*



**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**

-Program 2 - **ARLECHINO CĂLĂTOR (AC)** *program care* utilizează producţiile din Programul 1 şi *se realizează prin prezentarea acestora în deplasări în afara municipiului*, turnee periodice, participări la festivaluri şi gale, atât în ţară, cât şi în străinătate avînd ca *Scop* : păstrarea identităţii culturale a teatrului ca expresie a diversităţii culturale. Pentru teatrul braşovean este un mod efficient de publicitate, afirmare şi creştere a notorietăţii, peste graniţele municipiului Braşov.

-Program 3 - **FACEM TEATRU ŞI AFARĂ (FTA)** *în cadrul acestui program* unele dintre *spectacolele* produse în cadrul Programului 1 -AIS.*se susţin în spaţii neconvenţionale , stradal, în diverse locaţii situate în spaţii deschise (parcuri , spaţii de joacă , centre comerciale, cartiere)*, atât în perioada vacanţei de vară cînd este şi perioada de vacanţa dintre stagiunile teatrale, dar şi în alte perioade din an, avînd ca *Scop* : Promovarea directă a spectacolului de teatru şi familiarizarea cît mai multor copii cu acesta , oferirea unei experienţe culturale pentru cei care, în alte condiţii, nu ar fi avut oportunitatea de a participa la evenimentele noastre. Aceşti copii au potenţialul de a trece de la statutul de spectatori ocazionali la spectatori fideli

-Program 4 - **ARLECHINO JUNE Fest , programul dedicat exclusiv Festivalului Internaţional de Teatru pentru Copii -Arlechino Caravana poveştilor** , care reuneşte şi găzduieşte spectacole de teatru pentru copii pe durata unei săptămîni , şi celebrează o întreagă săptămîină Ziua Internaţională a Copilului- 1 Iunie , pe care o marchează cu o paletă largă de spectacole şi activităţi destinate celor mici. *Scop* : completarea registrului propriu al TA, cu *spectacole pentru copii, montate şi jucate de o varietate de artişti invitaţi, prezentate în Braşov*, de un număr cît mai mare de participanţi de elită din rîndul instituţiilor profesionale de profil din ţară şi străinătate, precum şi a companiilor independente reprezentative ale genului . Este tipul de proiect ce se constituie un catalizator al artiştilor creatori şi interpreţi prezenţi , formă importantă de publicitate pentru teatru, modalitate de asigurare a unor noi producţii artistice de înaltă ţinută şi profesionalism, oferite publicului.

-Program 5- **ARLECHINO PORȚI- DESCHISE** derulează proiecte diferite şi distincte faţă de cele cuprinse în primele patru programe transformînd TA şi în gazdă, coproducător sau partener, în cadrul unor proiecte şi evenimente culturale /artistice diverse (de exemplu : celebrări, lansări de carte , serbări, gale , mini-concerte , minispectacole şi spectacole ale căror producători sînt parteneri ai instituţiei, ateliere de creaţie etc) adresate diverselor categorii: copii, tineri sau după caz adulţi, facilitîndu-le accesul la cultură şi artă, prin participare şi implicare, prin exprimare şi experimentare. *Scop* : Vizează deschiderea şi cunoaşterea mai aprofundată a instituţiei de către cît mai multe persoane, mai îndeaproape şi mai în detaliu decît în calitate de spectatori şi/ sau simpli beneficiari ai spectacolelor din repertoriul curent. Un program prin care porţile teatrului se deschid , oferind oportunitatea de a accede dincolo de scenă , de a experimenta cu diverse ocazii viaţa din teatru



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

dincolo de scenă, prin participarea directă la acțiuni comune împreună cu personalul de specialitate implicat în aceste acțiuni, oferind posibilitatea unei exprimări creative. Se valorifică ocazii, situații, evenimente, prin marcarea și celebrarea lor cu zile dedicate culturii, teatrului sau altor domenii artistice, precum și pentru a facilita desfășurarea unor evenimente culturale și artistice organizate de parteneri, într-un cadru adecvat, cu asistență și susținere profesionistă.

7. Proiecte din cadrul programelor

În ceea ce privește cele cinci programe ale proiectului de management au avut pe tot parcursul acestui mandat un număr de **1572 proiecte realizate**, față de **1455 asumate**, repertoriul cuprinzând următoarele 52 de titluri:

1. Aladin și lampa Fermecată
2. Albă ca zăpada și cei șapte pitici
3. Alina și gîscănelul
4. Amalia respiră adînc
5. Arca lui Noe
6. Aventurile lui Chilli Ramirez
7. Capra cu trei iezi
8. Capra cu trei iezi
9. Cei trei muschetari
10. Cei trei purceluși
11. Cenușăreasa
12. Cine a furat fulgii de nea ?!
13. Clara și agentul Pic
14. Croitorașul cel viteaz
15. Dădaca rebelă
16. Don Quijote
17. Dragostea celor trei portocale
18. Fata babei și fata moșneagului
19. Fluierul fermecat
20. Frumoasa, Bestia și floare purpurie
21. Frumoasa Rapunzel
22. Galoșul fermecat
23. Gulliver în țara păpușilor
24. Hansel și Gretel
25. Kiki cel neascultător
26. Mateiaș Gîscarul
27. Metamorphose
28. Micul Muck



29. Motanul încălțat
30. Muzicanții din Bremen
31. Neghiniță
32. O poveste într-un acvariu
33. Păcală în satul lui
34. Pescărușul Folly din orașul pisicilor
35. Pinguinii în alertă
36. Pinocchio
37. Pisicile nearistocrate
38. Povestea care a fost pătrată
39. Povestea lui Tom Degețel
40. Povestea omulețului alb – Asmodee
41. Povești de Crăciun
42. Povestiri de buzunar
43. Prințesa și bobul de mazăre
44. Punguța cu doi bani
45. Rățușca cea urfă
46. Regele gol
47. Ridichea uriașă
48. Robin Hood
49. Scufița roșie
50. Un arici mofturici
51. Vrăjitorul din Oz
52. Winnie Pooh și prietenul său Guiț

8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management

Specificul activității instituției de spectacole , este producția și prezentarea de spectacole de teatru pentru copii , pe care și clasificarea în cadrul CAEN , identifică entitatea pe baza codului CAEN 9001 - activități de interpretare artistică , Teatrul fiind înregistrat în Registrul Artelor Spectacolelor la poziția 21. Activitățile multiple și splitate pe arii diverse, dacă nu sunt în concordanță cu specificul și obiectul de activitate , nu pot contribui într-un mod pozitiv la păstrarea statutului de ”instituție de spectacole profesionistă”. Chiar dacă mediul economic , dictat de incoerențe și instabilitate politică dau naștere la impredictibilitate pe termen lung și influențează major direcția instituțiilor subvenționate (urmare a necesității de a atrage venituri proprii/ încasări într-o pondere cât mai mare), circumstanță ce naște riscul îndepărtării de la esență și diminuarea sau chiar pierderea identității , focusarea trebuie să fie pe misiune , iar obiectivele trebuie să se rializeze la ea.

Ținând 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 considerabilă cu noi posturi în organigramă și splitarea pe mai multe



direcții de activitate, aspect pe care l-am menționat ca potențial risc în aliniatul precedent. În acest context ne-am propus și urmărim în mod constant să menținem un nivel ridicat de profesionalism și implicit de calitate a produselor și serviciilor oferite, astfel încât să ne menținem distinct și expres în segmentul căruia aparținem de fapt și de drept: ” **artele spectacolului** ”. În deplină consonanță cu politicile culturale și cele ale dezvoltării resurselor umane, posibilitatea abordării unor proiecte care să conducă la creșterea gradului de satisfacție al beneficiarilor, în consonanță cu viziunea noastră de dezvoltare și afirmare în domeniul specific, nu a fost neglijat dovadă stînd implicarea în proiecte și acțiuni menite să dezvolte instituția din punct de vedere profesional.

S-au consolidat parteneriate cultural-educative unele dintre ele fiind planificate ca o continuare a colaborărilor deja existente, altele luînd naștere și fiind dezvoltate fără a fi fost planificate în prealabil. Astfel colaborări, care s-au materializat cu Muzeul Județean de Istorie Brașov, cu Centrul Cultural Reduta Brașov, Centrul Cultural Apollonia Brașov, Compania Apa Brașov, Direcția de Asistență Socială Brașov, Asociația Clubul Rotary Brașov, Asociația Culturală Antiteatru Brașov, Asociația Teatrul Particular Brașov, Asociația BIS Sibiu, Grădinița nr.8 Brașov, Grădinița nr.11 Brașov, Grădinița nr.22 Brașov, Grădinița nr.34 Brașov, Grădinița nr.35 Brașov, Școala Gen. nr.6 Brașov, Universitatea de Arte Tîrgu-Mureș, Școala Germană Kronstadt, Asociația Română pentru promovarea Artelor Spectacolului etc., au dat naștere la proiecte precum: Bastionul Artiștilor, Caravana poveștilor, Curajul de a fi mai bun: Construim împreună o lume fără violență - Împreună prindem curaj, Prevenirea abandonului și instituționalizarea copiilor, Atenție, se joacă teatru!, Îl primim pe moșul bun, Vine, vine Moș Crăciun, Un Ion(escu...), Feminin -Festivalul 25 de ore de teatru non-stop, Un cuplu ciudat, Clopoțelul sună și la teatru ne adună, Două surori mortale, Ateliere de tehnica interviului -Interviul A,B,C, Eu merg la școală. Activitățile desfășurate au acoperit o gamă variată de formate – de la susținerea de spectacole în afara sediului, la participarea în proiecte educative, colaborări artistice și implicarea în campanii sociale sau culturale, toate avînd ca punct comun promovarea teatrului pentru copii.

S-au consolidat parteneriate cultural-educative unele dintre ele fiind planificate ca o continuare a colaborărilor deja existente, altele luînd naștere și fiind dezvoltate fără a fi fost planificate în prealabil. Astfel, în cadrul colaborării cu Muzeul Județean de Istorie Brașov, Teatrul „Arlechino” a fost parte activă a proiectului „Bastionul Artiștilor”, aducînd teatrul pentru copii în spațiul Bastionului Țesătorilor. Spectacole din repertoriul TA, precum „*Cei trei purceluși*”, „*Un arici mofturici*” și „*Punguța cu doi bani*”, dar și spectacole din cadrul FITC-ACP au fost prezentate într-un cadru inedit, îmbinînd arta teatrală cu patrimoniul local. Participarea teatrului a contribuit la diversificarea publicului și la transformarea Bastionului într-un spațiu viu, dedicat culturii și dialogului artistic. În anul 2020, ca răspuns la restricțiile impuse de pandemia Covid-19, Teatrul Arlechino a lansat proiectul „*O după-amiază de poveste*”, o inițiativă special concepută pentru a menține legătura cu publicul său tînr în mediul online. Proiectul a constat în producția unui număr de **25 de spectacole**-



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

lectură, în care actorii teatrului au oferit interpretări expresive ale unor basme clasice, într-un format de **lectură animată**. Aceste producții au fost gândite nu doar ca simple lecturi, ci ca mici spectacole în sine, accentuând atmosfera și farmecul poveștilor prin jocul actoricesc și prin mijloace tehnice accesibile, adaptate contextului. Materialele au fost difuzate online, pe canalele oficiale ale teatrului, oferind astfel copiilor și familiilor acces la o formă alternativă de „teatru de acasă” în perioada în care participarea fizică la spectacole nu era posibilă. Proiectul s-a bucurat de o largă apreciere din partea publicului, consolidând prezența teatrului în spațiul digital și reafirmând rolul său activ în sprijinul educației culturale chiar și în condiții de criză. În 2021, instituția a participat la proiectul „**Cărțile vorbesc**” în colaborare cu Școala Profesională Germană Kronstadt și Biblioteca Județeană „George Barițiu” un proiect amplu cu valențe educative la nivelul programei școlare de liceu/bacalaureat, în cadrul căruia s-au concretizat lecții deschise cu liceenii și cadrele lor didactice materializate în 13 titluri distincte. Actorii teatrului și-au asumat un rol educațional, susținând și înregistrând materiale video dramatizate, în care au interpretat fragmente din romane și alte texte literare. În același an, Teatrul Arlechino a susținut spectacole precum „*Mateiaș Gîscarul*” pentru Casa de Cultură Municipală Făgăraș și Centrul Cultural Gheorgheni, iar sub egida Asociației Antiteatru, a fost găzduit și prezentat spectacolul „*Un cuplu ciudat*” (regia Mihaela Alexandru). Anul 2022 a adus o diversificare a colaborărilor, începînd cu susținerea spectacolelor „*Alina și gîscănelul*” și „*Cei trei purceluși*” pentru Asociația „Copiii de Cristal”, urmate de participarea la evenimentul „Magia lernii la Brașov” cu spectacolul „*Cei trei purceluși*”, organizat de Primăria Municipiului Brașov, în incinta Băncii de Cultură a Centrului Cultural Apollonia. În cadrul unui parteneriat cu Centrul comercial Eliana Mall, teatrul a susținut o serie de spectacole precum „*Kiki cel neascultător*”, „*Prințesa și bobul de mazăre*” sau „*Un arici mofturici*”. Colaborarea cu IPA Regiunea 2 Brașov a inclus spectacolul „*Frumoasa, Bestia și floarea purpurie*”, iar împreună cu Asociația Consultativă a Tinerilor din Județul Brașov în parteneriat cu Teatrul Cimbora din Sfîntu Gheorghe, Teatrul Arlechino a găzduit spectacolul în limba maghiară, „*Ha én Szentgyörgy lennék*”, În preajma sărbătorilor de iarnă din același an, teatrul a contribuit la organizarea festivităților dedicate copiilor din cadrul Baroului Brașov și a Grădiniței cu Program Prolungit nr. 2 Brașov – evenimente derulate sub titulatura „Moș Crăciun 2022”.

De asemenea, teatrul a participat la proiectul educațional „**Teatru contemporan german în sălile de clasă**”, în colaborare cu Asociația Română pentru Promovarea Artelor Spectacolului, Goethe-Institut București și agenția Henschel Schauspiel din Berlin. Proiectul a reprezentat o aducere a formulei germane *Klassenzimmerstücke* în România, prin spectacole teatrale adaptate pentru spațiul de învățare, prezentate direct în sălile de clasă. Pentru Teatrul Arlechino, acestei inițiative i-a corespuns *premiera spectacolului „Arca lui Noe”*, un text contemporan al dramaturgului german



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

Carsten Brandau, tradus în limba română de Elise Wilk și Ciprian Marinescu, în regia Roxanei Marian.

Au fost inițiate și colaborări naționale prin participarea în proiectul „Sky is the limit – SENART” KA2, în parteneriat cu Centrul Școlar de Educație Incluzivă Alexandria. Tot în 2022, trupa Etherium, a Școlii Primare Libere Waldorf Sophia a prezentat spectacolul de euritmie „Miorița”.

În 2023, colaborarea cu Teatrul Cimborak din Sfîntu Gheorghe a continuat cu susținerea spectacolelor „Aladin și lampa fermecată” și „Ridichea uriașă”, iar în cadrul proiectului „Bibliobradul de Crăciun”, organizat de Biblioteca Județeană „George Barițiu” Brașov, a fost prezentat spectacolul „Fata babei și fata moșneagului”. Pentru IPA Regiunea 2 Brașov a fost oferit spectacolul „Cine a furat fulgii de nea”, iar pentru Compania de Apă Brașov – „Mateiaș Gîscarul”.

O serie de spectacole au fost susținute în cadrul proiectului „Anotimpuri culturale” inițiat de Asociația Nova Civitas, inclusiv spectacolul „Pisicile nearistocrate” al Teatrului Arlechino. De asemenea, teatrul a contribuit la festivitățile de Crăciun organizate de Baroul Brașov și Grădinița nr. 8 Brașov. Tot în 2023 au fost organizate două conferințe tematice privind rolul teatrului pentru copii în comunitățile locale, în parteneriat cu Asociația Consultativă a Tinerilor din Județul Brașov. În același an, Teatrul Arlechino a participat în proiectul „Asigurarea incluziunii sociale – ruperea cercului vicios al excluziunii în cazul copiilor celor mai vulnerabili din România”, finanțat prin Mecanismul Financiar Norvegian 2014-2021, inițiat de DAS Brașov.

Instituția a susținut și un proiect interdisciplinar, „Drumul de la instrumentele muzicale vechi spre cele noi”, în colaborare cu Asociația Culturală Didascalia București și trupa Etherium Visible Sounds. Sub egida Asociației Antiteatru, au fost găzduite spectacolele „Povestea dințișorilor” și „Ofertă de serviciu” (regia: Mihaela Alexandru).

În 2024, Teatrul Arlechino a participat la proiectul „Eu merg la școală” al Școlii Gimnaziale Budila, susținut de Asociația Clubul Rotary Brașov, prin spectacolul „Albă ca zăpada și cei șapte pitici”.

Activitatea educațională a inclus și ateliere de tehnică a interviului în cadrul Programului Aniversaria organizat de Centrul Cultural Reduta, în parteneriat cu Biblioteca Județeană „George Barițiu” și Cercetașii României, la care au participat actorii TA: Marius Stroe și Petronela Rujan. De asemenea, au fost susținute spectacole pentru Compania Apa Brașov („Muzicanții din Bremen”) și pentru Grădinița nr. 35 Brașov („Pinguinii în alertă”), în cadrul proiectului inițiat de aceasta – „Curajul de a fi bun: Construim împreună o lume fără violență”, parte a programului „Împreună prindem curaj”.



**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.teatrarlechino.ro**

Colaborarea cu Asociația BIS Sibiu, cea care a organizat Festivalul „25 de ore de teatru non-stop”, a adus în atenția publicului spectacolul „Feminin”. Activitatea de final de an a cuprins spectacole de Crăciun pentru Baroul Braşov și Grădinița nr. 8 Braşov.

Proiectul „Clopotelul sună și la teatru ne adună!”, în parteneriat cu Asociația Sambursky și Grădinița cu PP nr. 8 Braşov, a promovat accesul la cultură încă din primii ani de educație formală. Alte colaborări artistice au inclus găzduirea spectacolelor: „Un cuplu ciudat” (Asociația Antiteatru), „Două surori mortale” (Asociația Teatrul Particular Braşov) și „Un Ion (escu...)” (Universitatea de Arte din Tîrgu Mureş). De asemenea, DAS Braşov a beneficiat de spectacole precum „Winnie Pooh și prietenul său Guiș”.

În prima jumătate a anului 2025, colaborarea cu Direcția de Asistență Socială Braşov a continuat, prin susținerea spectacolelor pentru copii din medii defavorizate „Alina și gîscănelul” și „Cei trei purceluși”. Alte proiecte relevante din acest interval includ găzduirea spectacolelor: „Țup, imposibil e doar un cuvînt”, și „Tu cine ești?”, respectiv colborarea TA cu Centrul Independent pentru Arta Animației București(CIAA) și Asociația Teatrul Particular Braşov.

În parteneriat cu Asociația Club Sportiv „Hot Moves” Braşov, am demarat proiectul „Magia poveștilor în ritm de dans”, o inițiativă interdisciplinară în care teatrul și dansul devin complementare în formarea copiilor, prin intermediul căruia practic se atrag reciproc beneficiari pentru fiecare dintre activitățile specifice ale partenerilor.

Prin toate aceste demersuri, Teatrul Arlechino și-a confirmat vocația de instituție activă și relevantă pentru comunitate, oferind nu doar spectacole de calitate, ci construind și punți între actul artistic, educație și implicare socială. Poate acesta a fost și considerentul pentru care în cadrul nominalizărilor în cadrul PREMILE ANULUI ÎN CULTURĂ Braşov- ediția 2024 , instituția a fost recompensată cu distincția Premiul pentru Specacolul anului în cultură acordată pentru producția DON QUIJOTE. Pe lângă această distincție teatrul mai obținut trei premii importante , în anul 2023 la Teatrul de Animație Țăndărică București unde spectacolul ”Vrăjitorul din Oz” a fost distins cu PREMIUL PENTRU CONSTRUCȚIA PERSONAJELOR, iar în 2025 la Festivalul Internațional de Animație GULLIVER ediția a XXXI-a Galați am fost distinși cu PREMIUL SPECIAL AL JURIULUI și PREMIUL PENTRU MUZICĂ acordate pentru spectacolul ” Don Quijote” .

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

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

Următoarea perioadă de raportare va intra sub incidența unui nou contract de management și implicit un nou PROIECT DE MANAGEMENT , astfel că o astfel de previzionare nu poate fi realizată în



momentul de față, fără a avea la bază date concrete și o proiecție reală concordantă cu viziunea și intențiile autorului proiectului respectiv.

2. Număr de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management

Pentru proiectele culturale ce se estimează a fi realizate în următoarea perioadă de management, este oportun a se face doar o apreciere generală, raportat la numărul de beneficiari/ spectatori/ sau la o medie a acestora din actualul mandat, cu luarea în considerare a aceleiași capacități a sălii de spectacol, aceeași structură de personal și a creșterii constante a numărului de beneficiari care prin efectele legii au drept de gratuitate (persoane cu dizabilități, al căror număr în ultimii ani a început să se majoreze).

De asemenea este important de subliniat că următoarea perioadă de management va fi bazată pe un nou proiect de management, respectiv o perioadă supusă unui nou mandat / contract de management, motiv pentru care este irelevant și oarecum lipsit de temeinicie ca managementul actual să facă predicții pertinente, care în fapt sunt bazate pe propria viziune și analiza propriilor criterii de estimare. În acest considerent și cu rezerva necesară, ca medie calculată la o nouă perioadă de 5 ani, s-ar putea proiecta următoarele cifre:

Nr. crt.	Indicator de performanță	Medie an estimat pentru perioada următoare /an de management
0	1	2
1.	Număr total beneficiari	29.000
2.	Număr de beneficiari plătitori	23.500
3.	Număr de beneficiari neplătitori	5.500

3. Analiza programului minimal realizat în perioada 2020 - 2025

a) analiza pe baza de indicatori însumați pentru perioada de management, în care propunerile se raportează la programele minimale anuale



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

Premiere

PROPOS	REALIZAT
14	15

- ▲ Premiera spectacolului „Prințesa și bobul de mazăre” -luna octombrie 2020 (în Programul 1/AIS)
 - ▲ Premiera spectacolelor: „Albă ca zăpada și cei șapte pitici”- luna decembrie 2021, „Mateiaș Gâscarul” – luna mai 2021 și „Pescărușul Folly din orașul pisicilor” – luna februarie 2021(în Programul 1/AIS).
 - ▲ Premiera spectacolelor: „Robin Hood” în luna martie 2022, „Arca lui Noe” și „Muzicanții din Bremen- în luna iulie 2022, și „Capra cu trei iezi” – luna noiembrie 2022 (în Programul 1/AIS)
 - ▲ Premiera spectacolelor: „Neghiniță” – luna martie 2023, „Vrăjitorul din Oz- luna iulie 2023 și „Hansel și Gretel”- luna decembrie 2023 (în Programul 1/AIS)
 - ▲ Premiera spectacolelor: „Clara și Agentul Pic” – luna februarie 2024, „Pinguinii în alertă”- luna aprilie 2024 și „Don Quijote” luna octombrie 2024 (în Programul 1/AIS)
 - ▲ Premiera spectacolului „Rățușca cea urâtă” – luna mai 2025(în Programul 1/AIS)
- Raportat la proiectul de management în care s-au propus și asumat un număr de 10 premiere pentru întreaga perioadă, **indicatorul a fost depășit cu 50%** , iar în raport cu programele minimale ajustate anual indicatorul a fost depășit cu 7% .

Refaceri

PROPOS	REALIZAT
1	3

Pentru perioada octombrie 2020- 2025, s-a propus prin Programulele minimale anuale, refacerea spectacolelor „Pungața cu doi bani” (2022), METAMORPHOSE(2024) „Winnie Pooh și prietenul său Guiș” (2025), refacerile fiind venituri proprii ale anilor respectivi. În proiectul de management nu au fost propuse refaceri , astfel că acest indicator a fost **depășit** și în raport de asumarea lui în proiectul de management și în raport de programele minimale anuale **cu 300%** .

Număr de reprezentații octombrie 2020 – iunie 2025

PROPOS	REALIZAT
1460	1572

Proiectele proprii ale instituției au constat în reluările spectacolelor din repertoriul curent la care s-au adăugat premierele fiecărui an din perioada de mandat, totalizând un număr de **1572 reprezentații** susținute la sediul instituției și în afara acestuia la diverși beneficiari: alte săli de spectacole, case de cultură, săli de evenimente, unități de învățământ 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 dar si **difuzări online a spectacolelor din repertoriu și spectacole lectură**



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

în perioada de pandemie.(Din totalul reprezentațiilor , acestea se defalcă pe programe, așa cum urmează să fie prezentat la lit.b). Raportat la proiectul de management în care s-au propus și asumat un număr de 1575 reprezentații , adică 315 pe fiecare an, pentru întreaga perioadă **realizarea s-a limitat la 99,56%** , acest aspect fiind cauzat exclusiv perioadei de interdicții și somaj tehnic instituit urmare a pandemiei de COVID 19, în lipsa acestei situații fiind evidentă cretitudinea depășirii indicatorului.

Numărul total de spectatori

PROPUS	REALIZAT
116.333 din care :	147.636
-plătitori 86.617	98.780
-neplătitori 29.716	48.856

Cei 48.856 de spectatori neplătitori sunt beneficiari de gratuități conferite prin efectul legii, din membrii familiilor angajaților proprii , spectatori la transmisiunile online în perioada pandemiei, spectatori la spectacole susținute în festivalurile unde teatrul a fost invitat și cei cărora li s-a acordat acest beneficiu pe baza unor protocoale pentru categorii vulnerabile și/sau defavorizate (orfani, asistați, în plasament etc) . Raportat la proiectul de management în care s-au propus și asumat un număr de 70.000 de spectatori , pentru întreaga perioadă , **depășirea** în valori reale este de 110, 91 % , acest indicator fiind realizat în proporție de 210, 91%.

Indice de ocupare a sălii (%)

PROPUS	REALIZAT
80,71 %	84,33 %

În perioada de referință , indicele mediu de ocupare al sălii s-a bazat pe o estimare a numărului de beneficiari participanți la sediu. Dar pentru că acesta este un indicator influențat semnificativ de spectacolele în regim organizat, unde participă copii în grupuri de la unități de învățământ, în funcție de efectivul lor , fără posibilitatea completării sălii prin comasare cu alte grupuri (fiind o condiție impusă de politica unităților de învățământ care doresc să aibă un control de gestionare a efectivelor de copii exclusiv proprii), se precizează că acesta este unul dintre indicatorii care poate fi doar estimat.

Apariții în mass-media

PROPUS	REALIZAT
1593	2036

Nici acest indicator nu poate fi estimat cu deosebită acuratețe , fiind influențat de o serie de factori externi (apariția sau după caz dispariția unor publicații, interesul acestora cu privire la proiectele



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

instituției în anumite intervale de timp etc) , însă raportat la valorile propuse el a fost realizat, înregistrând o depășire a numărului aparițiilor în mass-media.

Perfecționarea personalului

PROPUS	REALIZAT
30	15

Indicatorul a avut un nivel anual constant de prognoză, de 6 persoane, , iar în contextul economico-social din perioada analizată el a reprezentat un- indicator care a permis renunțarea la cursuri și programe, practic constitund o bază de economie, cu atât mai mult cu cât pe piața de servicii specifică nu au fost identificate cursuri /programe imperios necesare sau să fi adus un aport de plus-valoare în activitatea curentă. Programele de formare la care au participat angajații TA au vizat domenii precum, SCIM, contabilitate, achiziții și SSM .

b) Numărul de proiecte realizate în perioada octombrie 2020-iunie 2025 , în cadrul celor cinci programe , a depășit propunerile respectiv estimările cu un număr de 109 proiecte, așa cum reiese din tabelul de mai jos. Raportarea se face la ultimul program minimal anual aprobat.

Identificare Program	Denumire program	Nr. proiecte propuse în fiecare program	Nr. proiecte realizate în fiecare program
Prg. 1	ARLECHINO INCUBATORUL DE SPECTACOLE	1261	1328
Prg.2	ARLECHINO CĂLĂTOR	34	45
Prg.3	FACEM TEATRU ȘI AFARĂ	40	40
Prg.4	ARLECHINO JUNE Fest	88	111
Prg.5	ARLECHINO PORȚI DESCHISE	36	48
TOTAL		1459	1572

c) Analiză de riscuri

Analiza de riscuri s-a impus permanent, managementul riscului reprezentând o componentă esențială a procesului de monitorizare constantă a activităților din instituție. Apariția situațiilor de risc sînt potențate de factori care sînt monitorizați în mod constant, iar împreună cu implementarea unui proces eficient de management bazat pe proceduri, sarcini, termene și responsabilități dispuse, permit derularea corespunzătoare a proiectelor și activităților propuse. Responsabilii de risc (în principal acestea sînt persoanele cu funcții și/sau atribuții de conducere și/ sau coordonare în cadrul instituției) gestionează riscurile care pot amenința atât componenta culturală a programului și a proiectelor cît și pe cea de funcționare generală, avînd în vedere impactul pe care situațiile neprevăzute îl pot avea asupra derulării activității și implicit asupra modului de realizare a tuturor



activităților propuse și/ sau necesare. Managementul riscurilor presupune evaluări detaliate, prezentate în rapoarte anuale care includ și măsurile corective ce se impun.

În privința riscurilor identificate situația s-a dovedit oarecum constantă, dinamica intervenind preponderant ca urmare a **riscurilor de natură economică** (generate de evoluțiile conjuncturale ale mediului economic , tot mai frecvente și din ce în ce mai impredictibile). Genul acesta 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 prețurilor și costurilor pentru încadrarea cheltuielilor în bugetul anual, însă pe de altă parte , atîta timp cît urmare a unei legislații care determină o inflație explozivă, nu pot fi gestionate la nivel de instituție le putem defini ca implacabile. În aceeași măsură se identifică și coexistă și **riscurile de natură politică** care derivă din instabilitatea climatului politic și din condițiile generate de aceasta, precum modificările legislative frecvente care conduc, la rîndul lor, la schimbări semnificative în politicile economice. Astfel de influențe au un impact major asupra managementului instituțiilor, determinînd adesea reierarhizarea obiectivelor și modificarea priorităților instituționale. Incertitudinea politică generează dificultăți în planificarea strategică, în alocarea resurselor și în menținerea continuității inițiativelor la nivel administrativ. Apoi intervin și **riscuri de natură socială**, care se manifestă prin fluctuații mari de personal, demotivarea angajaților, precum și prin lipsa acută a personalului specializat și cu expertiză relevantă — un fenomen devenit cronic, în special în sectorul economic-administrativ bugetar. În funcție de obiectul de activitate al instituției, aceste riscuri pot fi mai pronunțate și pot afecta direct capacitatea de funcționare și dezvoltare. Schimbările legislative frecvente și lipsa unor politici coerente de resurse umane contribuie la adîncirea acestor probleme, generînd amenințări majore la adresa forței de muncă și a capacității instituțiilor de a-și îndeplini misiunea.

Există amenințări la adresa forței de muncă în raport cu dezvoltarea și sînt o consecință a schimbărilor legislative și acuta lipsă a specialiștilor în diverse domenii. Pentru combaterea acestora, angajatorii au mult prea puține soluții și pîrghii. Pentru a păstra personalul specializat, format și cu experiență, instituțiile dispun de un număr limitat de instrumente viabile. În afara posibilităților de promovare — realizate strict în limita cadrului legal — și a implicării directe a angajaților printr-un management participativ, există puține modalități concrete prin care se poate încuraja loialitatea față de locul de muncă.

După cum s-a menționat anterior (Capitolul C4), în instituțiile publice de spectacol, promovarea are mai degrabă un caracter formal, fără să reprezinte un instrument real de valorizare a performanței profesionale și de susținere a meritocrației. În acest context, metodele existente de diminuare a riscurilor sociale — aplicate punctual și limitate în eficiență — nu reușesc să genereze efecte consistente și durabile.

În absența unui cadru coerent, unitar și armonizat de măsuri sociale și legislative, aplicabil la nivel național și adaptat specificului instituțiilor publice de spectacol, riscurile de natură socială continuă să persiste. Acestea afectează în mod direct stabilitatea instituțională, climatul



organizațional și capacitatea de dezvoltare durabilă, ceea ce impune cu necesitate o intervenție sistemică, concertată și susținută din partea factorilor decidenți.

Riscul juridic, este și acesta omniprezent, el decurge din incidența și aplicabilitatea legislației naționale asupra activităților desfășurate în cadrul instituției, în special în contextul unui domeniu cu reglementări specifice, precum cel al instituțiilor publice de spectacol. Acest risc este alimentat de mai mulți factori, printre care: **insuficienta acoperire legislativă** a activităților specifice desfășurate în acest sector; **neconcordanțele dintre normele generale și cele speciale**, care pot conduce la dificultăți de interpretare și aplicare; **prevederi legislative care generează inechități salariale**, contribuind la apariția de frustrări, nemulțumiri și potențiale conflicte între angajați; **legislație complexă, stufoasă și adesea neclară**, care lasă loc de multiple interpretări; **lipsa unor excepții prevăzute expres în legislația generală**, ceea ce contravine, în anumite situații, reglementărilor cu caracter special aplicabile instituțiilor din domeniul cultural-artistic.

Toate aceste aspecte contribuie la un climat de incertitudine juridică, care afectează nu doar buna desfășurare a activității instituției, ci și capacitatea managerială de a lua decizii corecte, legale și coerente. În lipsa unor intervenții legislative punctuale și adaptate specificului acestui sector, riscul juridic va continua să reprezinte un factor semnificativ de instabilitate.

Riscurile tehnice decurg din condițiile efective de lucru și sunt strâns corelate cu riscurile de natură socială. În contextul unui deficit acut de personal specializat, adesea se ajunge la atribuirea de sarcini către angajați care nu dețin calificările specifice necesare pentru anumite activități tehnice. Această situație generează vulnerabilități operaționale și poate afecta calitatea actului profesional, siguranța personalului și buna funcționare a echipamentelor și infrastructurii.

Diminuarea riscurilor tehnice este condiționată de o serie de factori externi cumulativi, care includ necesitatea unor investiții substanțiale în infrastructura imobiliară și tehnologică. Fără modernizarea spațiilor, dotărilor și a echipamentelor tehnice, capacitatea instituției de a răspunde cerințelor actuale rămâne limitată.

În acest sens, odată cu intrarea în vigoare a OSGG nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, instituția a inițiat măsuri pentru implementarea și consolidarea sistemului de control intern managerial (SCIM), adaptate cadrului legal specific de organizare și funcționare. Aceste măsuri urmăresc consolidarea standardelor de calitate și creșterea capacității instituționale de a identifica, evalua și gestiona eficient riscurile tehnice.

Stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial este monitorizat constant de Comisia SCIM, structură internă desemnată în acest scop. Rezultatele sunt comunicate autorității ierarhic superioare prin situații anuale întocmite conform modelului prevăzut în **Situația centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării SCIM**, conform reglementărilor din OSGG nr. 600/2018.



În concluzie iată un **Sumar executiv – cu Analiza sintetizată a principalelor categorii de risc instituțional:**

Instituțiile publice de spectacol se confruntă cu o serie de riscuri sistemice și recurente, care afectează în mod direct eficiența managerială, stabilitatea operațională și capacitatea de dezvoltare durabilă. Cele mai relevante categorii de risc identificate sunt:

1. Riscuri de natură politică

Instabilitatea politică și modificările legislative frecvente generează incertitudine în aplicarea politicilor economice și influențează reierarhizarea priorităților instituționale. Acest climat afectează planificarea strategică și continuitatea managerială.

2. Riscuri de natură socială

Se manifestă prin fluctuații de personal, demotivare și lipsa specialiștilor în domenii esențiale. Lipsa unui cadru legislativ coerent și adaptat specificului instituțiilor de spectacol conduce la dezechilibre funcționale, accentuând criza forței de muncă calificată.

3. Riscuri de natură juridică

Provine din neconcordanțele legislative (între normele generale și cele speciale), prevederi interpretabile, lipsa unor excepții adaptate domeniului cultural, precum și din reglementări care generează inechități salariale. Acestea afectează stabilitatea internă și expun instituția la litigii și disfuncționalități.

4. Riscuri de natură tehnică

Determinate de condițiile de lucru neadecvate și de lipsa capacității de specializare a personalului tehnic, acestea afectează calitatea serviciilor și siguranța operațională. Reducerea riscurilor tehnice este posibilă doar prin investiții în infrastructură și tehnologie, corelate cu măsuri de control intern, în conformitate cu prevederile OSGG nr. 600/2018.

Concluzii finale :

După abordarea sintetică a activității și analiza detaliată a activității prin prisma realizării indicatorilor propuși pentru perioada supusă evaluării, se poate concluziona faptul că Programul minimal asumat conform contractului de management, prin toate programele lui, ca parte integrantă a sa , definit de proiecte și producții , **a fost depășit în ansamblul său , indicatorii înregistrând creșteri anuale.**

Conjugându-se toate eforturile, apreciem că programul managerial propus a fost îndeplinit în condiții de eficiență , toate proiectele vizate fiind programate și desfășurate în funcție de nevoi, cerințe și circumstanțe date, raportat la publicul beneficiar, urmărindu-se a fi cât mai aproape de nevoile și cerințele acestuia și în deplin consens cu principiul asigurării unui act artistic autentic, expresiv, calitativ și asumat.

MANAGER ,
MIHAELA SOLOCEANU



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

ANEXE la prezentul raport de activitate :

Centralizatorul aparițiilor media pentru perioada de activitate

Prezentul raport nu conține anexe detaliate , acestea împreună cu datele aferente fiecărui an de activitate se regăsesc în Rapoartele de activitate anuale, depuse pentru fiecare evaluare la autoritate, cu numerele: 33114/ 28.9.03..2021 – aferent an 2020, 21453/ 25.02.2022- aferent an 2021, 26651/ 22.02.2023- aferent an 2022 , 28740/21.02.2024- aferent an 2023 și 22220/ 12.02.2025- aferent an 2024

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
FB - Facebook
FITC - Festivalul Internațional de Teatru pentru Copii
HCL - Hotărâre 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

Prezentul Raport de activitate, pentru întreaga perioadă de management, conține un număr de 49 de pagini.



TEATRUL PENTRU COPII ARLECHINO

CF 4688523 BRASOV 500025, STR. A. HIRSCHER, CF 4688523 TEL. +40 268 475 243, E-mail: t.arlechino@yahoo.com

*Anexă Rap. activ. FINAL
(2020-2025)*

MONITORIZARE MEDIA 2020-2025 TEATRUL PENTRU COPII ARLECHINO BRAȘOV

AN	NUMĂR APARIȚII	TITLU ARTICOL	MIJLOC DE COMUNICARE
2020	21	*vezi raport monitorizare parțial 2020 (octombrie -decembrie)	Publicații, radio, TV, internet, presă
2021	165	*vezi raport monitorizare 2021	Publicații, radio, TV, internet, presă
2022	468	*vezi raport monitorizare 2022	Publicații, radio, TV, internet, presă
2023	570	*vezi raport monitorizare 2023	Publicații, radio, TV, internet, presă
2024	571	*vezi raport monitorizare 2024	Publicații, radio, TV, internet, presă
2025	312	*raport monitorizare parțial 2025 (ianuarie -iunie)	Publicații, radio, TV, internet, presă
TOTAL	2107		