

RAPORT DE ACTIVITATE PENTRU ANUL 2021

MANAGER T.S.A.

DAN-CRISTI COGĂLNICEANU

2022

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

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

Criterii de evaluare:

1. 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.

În conformitate cu prevederile contractului de management, datele și informațiile din prezentul raport sunt aferente perioadei: de la 01.01.2021 la 31.12.2021

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

1. Colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități

TSA este o instituție de spectacole de repertoriu subvenționată și organizată conform legislației speciale aflată în vigoare. Alături de TSA în municipiul Brașov, funcționează următoarele trei instituții de spectacol: Opera Brașov, Filarmonica Brașov, Teatrul pentru copii “Arlechino” Brașov, aflate în subordinea Consiliului Local al Primăriei Brașov.

Colaborările TSA, formale sau informale s-au consolidat de-a lungul timpului, formând în practică, legături strânse cu autoritatea la nivel formal, care au creat obiceiuri de consum cultural la nivel informal, cu comunitatea artistică a Brașovului. Întotdeauna a existat comunicare și o colaborare solidă a instituției cu autoritatea, prin Primarul Brașovului, Viceprimarul cu atribuții delegate de coordonare a instituțiilor de cultură, a direcțiilor și serviciilor cu care TSA este în contact permanent.

Încă de la începutul mandatului de management, s-au derulat parteneriate cu un număr semnificativ de organizații care realizează promovarea evenimentelor TSA și mediatizarea informală a activității instituției prin intermediul cărora se pun la dispoziția și accesul publicului larg, informații cu privire la evenimente, programe, proiecte, autorii/ creatorii și protagoniștii producțiilor artistice, și în general toate informațiile legate de spectacolele instituției (data, locația de desfășurare a acestora , tarife etc.)

Am dezvoltat o relație bună cu presa locală, având apariții periodice în principalele cotidiene cum sunt: “Bună Ziua Brașov”, “Transilvania Expres”, “Monitorul Expres”. Instituția a fost prezentă prin știri, sau în emisiunile din media brașoveană reprezentată de: Mix TV, RTT, Nova Tv, Brașov Tv, și stațiile locale ale posturilor Pro TV, Antena 1, Digi 24 și Realitatea, la posturi de radio locale Radio Brașov, Nova FM, Tex FM, Rock FM, Magic FM, Kiss FM, Pro FM, precum și ale celor retransmise de la București la nivel național.

La nivel regional, media brașoveană este o prezență promptă prin presa scrisă, jurnalele de știri difuzate în eter sau în mediul on-line despre evenimentele culturale ale urbei (BZB Brașov , Zile și Nopti, Iubesc Brașovul, Șapte Seri, 24FUN, news BV, BizBrașov, BrașovulTau, Liter.net, www.mytex.ro etc.).

TSA mai găzduiește spectacole și trupe itinerante de teatru profesionist pe scena Sălii Mari, iar Foaierul mare găzduiește ocazional, evenimente culturale conexe, expoziții de artă, mini-concerte de muzică de cameră, lansări de carte, etc..

Acțiunile prezente în agenda culturală a Teatrului, prevăd evenimente artistice anuale cu impact comunitar major, susținute financiar și de către administrația publică locală. Anul acesta am organizat două evenimente majore cu investiții minime și vizibilitate maximă. Am ales ca în această perioadă de risc și incertitudine datorată situației pandemice, să nu implicăm inutil din punct de vedere financiar instituția în organizarea FIDC, dar fără să privăm comunitatea de un eveniment cultural, organizând nu unul, ci două festivaluri de teatru la TSA.

Astfel, împreună cu Asociația Culturală *Fanzin*, am organizat în perioada 02 - 08 august 2021 ***Săptămâna Comediei – Festival Național de Teatru*** și împreună cu *Asociația Diaspora Maghiară din Transilvania* am organizat la TSA în perioada 20 - 25 octombrie 2021 ***Festivalul Internațional de Teatru Maghiar***. Aceste evenimente anuale au avut o dinamică culturală și o adresabilitate largă, dar și o componentă socială în dezvoltarea orașului, fiind încurajate de către autoritățile locale.

Prin parteneriate instituția câștigă notorietate și prestigiu în rândul altor categorii sociale preocupate de un alt fel de cultură. Colaborarea cu instituțiile culturale care se adresează aceleiași comunități este de o importanță covârșitoare în piața de artă locală dar și cea națională. Scopul este poziționarea permanentă TSA într-o poziție vizibilă pe piața culturală de artă, a promovării orașului și a zonei înconjurătoare ca pe o regiune în care merită să trăiești, care este competitivă și atractivă cultural, încorporată în contextul cultural-teatral european.

Teatrul „Sică Alexandrescu” Brașov este din nou în considerația lumii teatrale și a unui circuit artistic normal, fapt care aduce numai beneficii în primul rând pe plan local, animând viața culturală a orașului cu evenimente de calitate. Strategia culturală de a aduce tinerii în sălile de spectacol, care să susțină dezvoltarea artistică și culturală a orașului se dovedește fiabilă, deoarece, semnalele primite în acest an, dificil de gestionat din pricina pandemiei, au fost totuși îmbucurătoare.

Particularitatea cea mai importantă a instituției este aceea de a oferi spectacole de referință, cu impact asupra publicului, precum și atragerea și satisfacerea spirituală a unui număr cât mai ridicat de spectatori. Astfel că de la începutul anului, am reușit să susținem o

activitate culturală amplă și diversificată față de anul precedent, având în acest sens create condițiile optime pentru ducerea la îndeplinire a scopului și obiectivelor instituției, în vederea desfășurării în bune condiții a activității de bază, prin cooptarea mai multor factori de interes pentru teatru. Acest aspect este evidențiat și de numărul crescut de parteneriate realizate în decursul anului.

Unul din cele mai importante aspecte pe care le-a avut instituția a fost misiunea teatrului brașovean, aceea de a oferi producții teatrale diversificate, performante interpretativ și valoroase cultural, prin creativitate și inovație, promovând actul artistic la nivel local și național, prin creșterea nivelului cultural al comunității, având rol formativ-educativ.

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

PUNCTE TARI –S - Poziționarea în centrul Brașovului, în Piața Teatrului, zonă cu trafic intens; - Instituția are un public stabil de spectatori; - Există două săli de spectacol în clădire; - Colectiv artistic care poate realiza producții diferite; - Dotări tehnice bune și Ateliere de Producție proprii; - Posibilitatea creării unui brand recunoscut la nivel național.	PUNCTE SLABE – W -Personal nespecializat în realizarea de proiecte culturale europene; - Sala Studio foarte mică, fiind mai mult o sală de teatru de cameră; - Lipsa unei săli Studio de mai mare capacitate; - Personal artistic insuficient pentru realizarea de producții mari; - Lipsa personal specializat în marketing, imagine, comunicare.
OPORTUNITĂȚI – O - Posibilitatea apariției a unui spațiu nou de joc; - Deschiderea foaielor pentru alte activități culturale și în cursul zilei; - Vânzarea on-line a билетelor și realizarea de abonamente la spectacolele teatrului; - Participarea teatrului în cadrul festivalurilor de profil; - Participarea în cadrul unor programe proiecte si atragerea de fonduri culturale; - Buna colaborare cu Autoritatea Locală.	AMENINȚĂRI – T - Reducerea numărului de spectacole și deci a încasărilor instituției; - Scăderea competitivității personalului, datorită lipsei cursurilor de perfecționare; - Ofertele altor operatori culturali cu prezență mai vizibilă în piața de artă; - Dificultatea de a atrage colaboratori valoroși (regizori, scenografi) în realizarea de producții performante din cauza ofertei financiare mari ale teatrelor cu bugete mari dar și a instabilității situației pandemice .

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

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

Cea mai favorabilă strategie pentru teatrul brașovean, mi se pare cea de tip S.O. în care poziționarea instituției în centrul istoric într-o clădire impunătoare, prin rearanjarea ambianței exterioare a teatrului prin fațadă, afișaj, iluminat poate fi mai atractivă oferind publicului o varietate de spectacole realizate împreună cu artiști de valoare, va readuce publicul în sală. Un management organizat împreună cu o strategie coerentă de marketing, vor da Teatrului “Sică Alexandrescu” posibilitatea de a se dezvolta într-o dinamică firească, având parte de o subvenție decentă și o relație de sprijin în Autoritatea Locală.

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

3. Evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia.

Este evident pentru orice brașovean unde este situat Teatrul „Sică Alexandrescu”, datorită poziției sale strategice, având un rol bine definit în peisajul cultural al orașului. Primul contact pe care publicul îl are cu instituția, este clădirea monumentală din Piața Teatrului cu intrarea principală și fațada sa impunătoare. Imaginea instituției și îmbunătățirea ei începe de aici.

- I. **Fațada TSA** până acum, a avut parte de un afișaj cu un impact minim, prin panourile mari care anunțau distribuțiile spectacolelor, lipsite de personalitate, cu un aspect vetust, care

aduceau aminte de pancartele cu sloganuri comuniste, fără identitate artistică. Aceste panouri pictate de mână au fost înlocuite cu panouri luminoase de tip „city-light” pe fațada instituției pentru afișe, mai penetrante ca mesaj, cu un design modern iar bannerele mari au fost înlocuite cu **printuri** ale afișelor artistice ale spectacolelor. În timp vor fi și mai economice deoarece nu vor mai fi costuri materiale, investiții în timp, muncă și bani pentru realizarea de panouri scrise manual, pentru fiecare spectacol în parte. Afișele proprii spectacolelor au acum o expresivitate grafică unitară pe care publicul brașovean o asociază direct cu imaginea TSA, un conținut și o identitate artistică care poate mobiliza publicul. Fațada teatrului abordează acum o strategie de imagine proprie, mai modernă și conformă cu perioada actuală pentru promovarea spectacolelor.

II. ***Vizibilitatea instituției.*** Promovarea evenimentelor/spectacolelor a migrat mult în mediul online prin segmentul de PR/ marketing a diversele modalități de punere în atenție a publicurilor, fiind urmărite aparițiile pe toate canalele de comunicare, în presa scrisă, visual-media, rețele de socializare, prin diseminarea de materiale promoționale (afișe, flyere, bannere, roll-up-uri ,etc). Crearea unor obiceiuri de consum pe termen lung este acum mai dificilă, datorită situației pandemice și a evoluției permanente a societății prin schimbările comportamentale ale grupurilor sociale. Actul cultural transpus în artele spectacolului este la rândul său caracterizat de această transformare dinamică într-o formă conceptuală nemaiîntâlnită până acum, care îi conferă un anumit grad de instabilitate.

A venit o perioadă în care am fost privați de public, alegând forma săracă de exprimare a teatrului în format on-line, asta pentru a nu pierde nicio clipă contactul cu publicul nostru drag. Nu realizăm cu adevărat decât în aceste momente de cumpănă cât de mult înseamnă teatrul pentru noi toți, pentru cei implicați în realizarea spectacolelor dar și pentru public. Am realizat atunci când a fost posibil, întâlniri cu publicul, cu o atenție deosebită față de tineri, am jucat o serie de spectacole pentru școlile din oraș, au fost organizate evenimente, în genul ușilor-deschise, work-shop-uri în care publicul tânăr, s-a putut apropia de artiști ai teatrului. Impactul acestor evenimente a fost benefic pentru instituție și important pentru publicul revenit în sălile de spectacol.

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

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

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

- Recrearea identității vizuale a instituției, reorganizarea site-ului la nivel de web-design;
- Afișajul și tipăriturile au o identitate grafică unitară cu un design modern;
- Realizarea unui media plan pentru producțiile artistice cu implicarea mas-media;
- Promovare prin conferințe și comunicate de presă;
- Publicitate outdoor (mash-uri, banere, afișe) indoor (alte instituții, școli, licee, facultăți);
- Organizarea de întâlniri la evenimentele instituției cu invitarea de oficialități, critici de teatru, interviuri la premiere, ș.a.m.d.;

- Realizarea de fotografii din spectacole și de trailere video pentru fiecare spectacol, rulate pe LCD în foaier și la casa de bilete;
- Apariția în reviste tip “city-guide” cu informații despre evenimentele teatrului;
- Promovarea site-ului teatrului pe orice tip suport: afișe, caiet program, etc;
- Îmbunătățirea cu informații a site-ului instituției pentru o mai bună comunicare;
- Rebranduirea instituției și reorganizarea fațadei Teatrului;
- Interacțiunea prin noile rețele de socializare: Facebook, Twitter;
- Promovarea instituției pe rețelele sociale și bloguri, newslettere;
- Premii promoționale constând în bilete la spectacole, concursuri cu premii la radio-tv;
- Depistarea canalelor de comunicare pentru adresarea celor care sunt interesați de teatru;
- Invitarea unor artiști de valoare națională care sunt de origine brașoveană pentru a colabora cu instituția, ambasadori onorifici în mediul cultural;
- Vizibilitate mai bună în presa de specialitate: “Teatru Azi”, ”Scena”, dar și în emisiuni de profil la radio și tv;
- Publicitate on-line pe site-uri specializate în spectacole culturale;
- Apariția în site-uri on-line de știri: mediafax, hotnews, agerpres, presaonline, ziarelive;
- Mărirea numărului de acțiuni conexe ale teatrului, prin atragerea de evenimente culturale găzduite de instituție;

Prezența teatrului în media culturală este una constantă, din care teatrul brașovean a câștigat prestigiu și imagine odată cu regândirea strategiei de marketing și comunicare, prin reintegrarea instituției în paginile presei de specialitate cu acoperire națională. În ce privește aparițiile în media locală, am participat ca invitat la emisiunile de radio și televiziune promovând strategia culturală și activitatea instituției. Evenimentele teatrului au fost promovate prin conferințe de presă și comunicate realizate profesionist pentru media locală.

Teatrul „Sică Alexandrescu” acordă o atenție deosebită audio-vizualului prin posturile de televiziune, de media radiodifuzată și de presa scrisă, dar și mediului on-line. Site-ul oficial al teatrului <http://www.teatrulsicaalexandrescu.ro>, urmărește permanent feedback-ul obținut, pentru a putea veni în întâmpinarea dorințelor publicului. Link-ul cu site-ul instituției este prezent pe site-uri de informare culturală, pe cele de tip portal, blogosferă, social media, pentru a direcționa și informa publicul către producțiile artistice proprii. Promovarea în sensul propriu al cuvântului

presupune cercetarea de marketing ca abordare proactivă, însă cea mai rapidă cale de a îmbunătăți imaginea teatrului este calitatea ridicată a spectacolelor.

4. Măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari.

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

Pentru determinarea unor rezultate cantitative și calitative pe segmentul cultural, am realizat în regim intern o analiză, însoțită de măsurători privind categoriile de public spectator, la care am avut în vedere datele culese pe baza sondajelor existente. Publicul larg, deține un nivel scăzut de informații cu privire la activitatea instituțiilor culturale sau a altor instituții cu specific mai puțin evident. Activitățile pentru care optează populația generală, o dată la câteva luni, sunt sărbătorile locale, excursiile, festivalurile de muzică / film / teatru , spectacolele de divertisment / muzică , frecventarea mall-urilor, plimbările prin parcuri sau vizitarea muzeelor .

La nivelul tuturor artelor spectacolului, creșterea numărului total al spectatorilor, s-a realizat concomitent cu reducerea procentului spectatorilor fideli, ceea ce duce la concluzia că, în sălile de spectacol au apărut publicuri noi, din alte categorii de consumatori.

Cea mai atractivă formă a artelor spectacolului este considerat în general spectacolul de divertisment /muzică, acestea adresându-se în general tinerilor până în 35 de ani, în majoritatea studiilor. În același timp, peisajul artelor spectaculare nu pare să includă o preocupare pentru categoriile de vârstă la care se formează obiceiurile de consum, respectiv 14-18 ani, întrucât din aceste analize, pentru aceste categorii nu există dimensionată nicio ofertă explicită. În mod surprinzător, cea mai mare parte a persoanelor tinere care au vizionat cel puțin un spectacol de

teatru, provine din familii cu venituri mici sau medii. Acest lucru demontează așa-zisul mit conform căruia, artele spectacolului sunt rezervate doar persoanelor cu un venit ridicat.

În fapt, prețul билетelor la teatru în Brașov, este considerat foarte ieftin, cel puțin față de cele practicate de teatrele bucureștene. De asemenea, am constatat că mare parte dintre cei care merg la teatru sunt tineri care preferă să meargă la un teatru cu repertoriu variat, unde se joacă piese de genuri diferite. În ceea ce privește genurile de teatru, peste două treimi dintre spectatori preferă comedia și teatrul clasic.

Conform studiului realizat de IMAS, cel mai important criteriu pentru public atunci când alege să meargă la un spectacol de teatru, îl reprezintă actorii: 87% dintre spectatori consideră că distribuția piesei este importantă și foarte importantă. Urmează apoi autorul piesei (61%) și recomandările unor prieteni, cunoscuți (54%). O importanță neașteptat de mică în alegerea unui spectacol, este acordată de spectatori regizorilor (49%) și teatrului unde se joacă piesa respectivă (43%)¹.

Poziționarea centrală a teatrului, favorizează atragerea publicului ocazional iar pentru acest aspect se impune o cercetare a nevoilor și obiceiurilor de consum cultural a publicului brașovean. Ca observație personală, urmare a unor discuții informale în comunitatea locală, am ajuns la concluzia că publicul brașovean, cuprins în general între 18 și 55 de ani, își dorește în principal comedii, spectacole fără scene cu agresivitate verbală și violență fizică, jucate mai mult la Sala Mare. ***În acest sens, în anul raportat 2021, am canalizat toate eforturile pentru a mări numărul spectacolelor la Sala Mare, realizând la această sală 5 spectacole din cele 6 premiere.***

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

- Cercetarea de marketing cu mijloace simple neavând angajat personal specializat
- Raportarea la studiile de profil existente
- Diversificarea producțiilor proprii și mărirea repertoriului
- Programarea spectacolelor într-o formă atractivă și diversitate lunară a titlurilor
- Analiza impactului la public a numărului de spectatori funcție de spectacol
- Atenție față de public și permanenta motivare a prezenței în sala de spectacol prin promoții, invitații, concursuri, gratuități și reduceri pentru elevi studenți pensionari.

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

- Programarea de spectacole organizate pentru o anumită categorie de beneficiari (elevi studenți, etc.)
- Urmărirea constantă a feedback-ului publicului după spectacole.

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

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

După cum am subliniat și în proiectul de management, cu cât publicul este mai bine informat, nivelul său de cunoaștere fiind mai ridicat, cu atât mai repede va reuși să discearnă între un produs cultural de valoare și unul mediocru, iar atitudinile sale față de actul artistic vor fi mai favorabil orientate. Pe termen scurt am observat gusturile publicului, dar și posibilitățile lor financiare, timpul liber și disponibilitatea acestora, în completarea strategiei pe termen mediu și lung. Pentru a veni în întâmpinarea dorințelor spectatorilor și atragerea unei categorii cât mai diversificate de public, suntem dependenți de cunoașterea publicului țintă. Creșterea inteligentă a dozei de "nou" în fiecare spectacol, favorizează o trecere fără brutalitate la un orizont cultural mai deschis și mai larg al publicului.

Publicul spectator al TSA este unul eterogen, este format din categorii distincte pe tipul de spectacol, alcătuite din persoane de toate vârstele excluzând publicul foarte tânăr format de cei din copilăria timpurie de până la 3 ani -antepreșcolari, preșcolari 3-6 ani, public țintă al colegilor de la Teatrul „Arlechino,, care au spectacole dedicate acestui segment de vârstă. Cu toate acestea ***avem în repertoriu cel puțin un spectacol care se adresează copiilor***, școlari între 6-11 ani și preadolescenți în proporție mai mică (11-14 ani), cu ținta de a atrage și aparținătorii formați din părinți sau bunici. Publicul identificat al instituției drept public direct (publicul țintă) este în

strânsă legătură cu publicul indirect (format din însoțitori ai publicului țintă) care se regăsesc în toate categoriile socio-profesionale, cu o influență majoră asupra publicului direct ce determină într-o măsură foarte mare participarea la actul de expresie artistică – în toate formele sale. Spre exemplu copiii care însoțesc părinții la spectacolele de adulți și părinții sau cadrele didactice la spectacolele/evenimentele dedicate micilor spectatori.

Pentru ca publicul să poată beneficia de un act artistic de valoare, avem nevoie de educație și formare a publicului dar și de marketing specializat, pentru a putea descoperi ce își dorește publicul, adaptând nevoile lor la realizarea unui spectacol scenic valoros, cu valențele unui produs cultural autentic. Așadar trebuie identificate care sunt grupurile formale și informale ale publicul-țintă și felul în care se ajunge la ele pentru a putea fi canalizat în sala de spectacol.

TSA urmărește în ce măsură spectatorul este educat și familiarizat cu un anume gen artistic pentru a putea înțelege relevanța producțiilor artistice. Promovând cererea pieței, fără să dezvoltăm gusturi noi sau de ridicare a standardelor, poți comite erori în procesul de management sau să deteriorezi produsul cultural. Adresabilitatea repertoriului trebuie să țină cont în primul rând de vârsta grupurilor-țintă.

După cum am arătat și în proiectul de management, consider important de reluat în discuție, datele despre clasificarea preferințelor populației Municipiului Brașov pentru genuri de spectacole de teatru (distribuite pe categorii de vârstă)²:

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

Astfel, această analiză este un termen de comparație corect și concret în raport cu beneficiarii noștri, catalogarea acestor preferințe fiind în continuare valabile și astăzi. O constantă a acestui aspect este faptul că interesul pentru teatrul clasic și descreșterea pentru comedii este

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

evidentă în funcție de înaintarea în vârstă a spectatorilor. Astfel, dacă în cadrul grupei de vârstă 18-34 de ani, 19,2% dintre respondenți preferă teatrul clasic, în timp ce 66,1% preferă comediile, în cadrul grupei de vârstă de peste 65 de ani, 67,7% preferă teatrul clasic și doar 28% comediile.

Preferințele pentru genul de teatru în funcție de educație nu evidențiază diferențe majore, comediile fiind preferate mai degrabă de cei cu studii medii, teatrul clasic de către cei cu studii scăzute, în timp ce teatrul contemporan este preferat în mai mare măsură de respondenții cu studii superioare. Faptul că teatrul contemporan este mai apreciat pe măsură ce nivelul de educație crește, ar putea fi o indicație că resursele culturale accesibile prin educație, sunt utile într-o mai mare măsură pentru a răspunde provocărilor intelectuale lansate de acest tip de teatru³.

Grupurile-țintă pe termen scurt/mediu sunt formate din cele trei mari categorii de vârstă:

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

Strategia pe termen scurt/mediu a TSA, este de a crea producții noi pentru completarea repertoriului, a diversificării și măririi adresabilității producțiilor pentru grupurile din publicul-țintă și de fidelizarea acestuia pe termen lung. Astfel, beneficiarul-țintă este reprezentat de publicul activ, neîncadrat într-o categorie anume de educație și statut social, dar cu apetență spre artele spectacolului de orice gen, cu intenția declarată în atragerea publicului foarte tânăr. În acest sens Teatrul „Sică Alexandrescu” își fixează ca țintă obiectivul strategic, acela de a fi un educator prin artă și frumos. TSA își dorește să devină un formator socio-cultural prin teatru, atribuindu-și rolul de educare prin arta spectacolului, prin producțiile sale artistice și evenimentele culturale conexe cu statut de „influencer” cultural pentru comunitatea Brașovului.

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

6. Profilul beneficiarului actual

Publicul spectator al Teatrului „Sică Alexandrescu” Braşov, va fi în permanenţă un public eterogen, care nu intră într-o competiţie directă cu celelalte instituţii publice de cultură, cu un aspect determinat atât de profilul său, dar şi de nivelul de adresabilitate a instituţiei. Prin intermediul ofertei sale diversificate şi atractive a proiectelor şi programelor sale, TSA e menit să atragă public din toate categoriile sociale, nivel de educaţie şi vârstă. Această strategie este conjugată cu dorinţa de a oferi comunităţii cât mai multe oportunităţi diverse ca gen, variate ca stil şi de calitate, de dezvoltare şi petrecere a timpului liber.

Buna cunoaştere a profilului beneficiarului este extrem de importantă, ea ajutând la economisirea de energie, timp şi bani. Transmiterea corectă a mesajelor media prin toate canalele publice de comunicare, va atrage categoriile de public pe care instituţia şi le doreşte. Deşi preferinţele nu stagnează, generaţiile schimbându-se în timp, atât ca mentalitate cât şi în comportament, publicul nostru este în principal în categorii distincte: tineri şi adulţi, publicul matur şi publicul ocazional determinate în bună parte de adresabilitatea specifică a producţiilor

Cu riscul de a fi repetitiv în unele afirmaţii şi studii din proiectului meu de management, în ceea ce priveşte producţiile canalizate către profilul beneficiarului actual, acestea sunt cu mici diferenţe cam aceleaşi în fiecare an în ceea ce priveşte satisfacţia publicului local cu privire la evenimentele sau activităţile culturale. Aşadar am rezumat în tabelul de mai jos un extras din expunerea unei cercetări specializate, privitor la calitatea vieţii culturale a cetăţenilor oraşului la care sunt obligat să revin, neavând acces la studii de profil mai noi în acest domeniu:

Calitatea vieţii în municipiul Braşov (distribuite pe categorii de vârstă)⁴

În ce măsură sunteţi satisfăcut de calitatea vieţii în municipiul Braşov?... (notă de la 1 la 7 cu „1 = total dezacord”, iar „7 = total de accord”)	18-34 ani	35-49 ani	50-64 ani	65 ani şi peste
Numărul de evenimente culturale desfăşurate în-afara Centrului Istoric (în cartiere, de exemplu)	4,3	4,6	4,6	4,9

⁴ Strategia pentru cultură a Municipiului Braşov, 2015-2030, pag.17

Diversitatea activităților sau evenimentelor culturale	5,0	5,0	5,1	5,3
Prețurile activităților sau evenimentelor culturale	4,9	5,0	4,9	5,0

Publicul format din tineri consideră că evenimentele desfășurate în-afara centrului istoric sunt destul de puține, în schimb la întrebarea privind diversitatea activităților culturale, scorul este destul de bun. Un punctaj bun a fost și la întrebarea privitor la prețurile practicate la aceste evenimente culturale, înseamnă că nicidecum valoarea biletelor nu este motivul atractivității la producțiile artistice ale teatrului, ca exemplu.

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

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

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

Este necesară însă, a exprima ideea unei realități conform căreia, fiecare zonă geo-socială are propria structură bine determinată și înrădăcinată adânc în obiceiuri de consum cultural, iar publicul brașovean, din păcate nu este un public statornic, ci mai degrabă un public spontan. Spectatorii noștri provin preponderent din mediul urban, mai cu seamă din familii care realizează venituri medii, cu studii cel puțin medii sau superioare și sunt în marea lor majoritate familiarizați cu formele de expresie artistică a evenimentelor noastre culturale. ,

Publicul nostru de teatru, are în general deschiderea, de a-și dedica o parte a timpului liber, activităților cu rol cultural-educativ prin creația artistică, fiind interesați și de cum sunt realizate producțiile în spatele scenei. Manifestările ocazionale integrate în activitățile conexe ale instituției, cele de genul Ușilor Deschise sau work-shop-urile pentru tineri, tururile ghidate pentru grupuri în TSA au avut un real succes, deschizând apetitul spectatorilor care vor putea fi transformați în timp într-un public stabil prin aceste legături mai puțin formale cu teatrul.

Din cercetarea formală și informală realizată în ultimul timp am sesizat existența unor căi de a formula propuneri pentru atragerea de public nou:

- Descoperirea unor oportunități de joc în-afara sediului;
- Realizarea de spectacole pentru copii și tineret (programa școlară);
- Atragerea spectatorilor de vârstă peste medie;
- Reduceri practicate persoanelor defavorizate pentru spectacole organizate;
- Realizarea de spectacole cu valențe muzicale/coregrafice.

Profilul beneficiarului actual are în prezent următoarele caracteristici principale: tinerii cu vârsta cuprinsă între 18-34 ani cu studii medii/superioare cu o preferință spre teatrul modern, adulții-nucleul reprezentativ al grupei de vârstă 35-49 ani, public bine educat cu venituri sigure, care preferă în mare parte comedii, publicul matur cel al grupei de vârstă de peste 50 de ani, care preferă în general, genul de teatrul clasic. De regulă, vârsta și educația sunt factorul primordial pentru target-rea publicului, dar o ofertă diversificată de produse culturale tinde spre una completă. Însă, în același timp, este și barometrul cu ajutorul căruia determinăm specificul și implicit gradul de alfabetizare, educare, conștientizare și participare a publicului caracterizat de beneficiarul țintă.

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

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

Este eminamente recunoscut faptul că actul cultural-artistic este un element esențial al dezvoltării spirituale, al incluziunii și regenerării sociale, care reprezintă un indicator al calității vieții și bunăstării individuale dar și motorul dezvoltării economice. Cultura în esența ei stă la baza modelării propriei personalități, prin intermediul exemplelor pe care le oferă prin teatru și constituie un spațiu adecvat de socializare artistică într-o societate modernă, în care implicarea comunității este latura semnificativă a componentei artelor spectacolelor. Perspectivile culturale oferă referințe care exemplifică valori, atitudini și comportamente care influențează dezvoltarea întregii comunități. Spre exemplu un oraș „smart” în conceptualizarea modernă a termenilor, nu poate fi luat în considerare fără a pune în balanță activitatea culturală.

După cum am exemplificat și o voi mai face pe parcursul raportului pentru anul 2021, TSA și-a adaptat activitatea la „Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030”, dar și la politicile culturale la nivel național. **Potrivit INCFC, în studiul din 2020 privitor la practicile de timp liber**, la care este încadrat mersul la teatru, acestea sunt specifice persoanelor care au experiența străinătății (pentru muncă, educație sau vizite) și, în plus, folosesc sistematic mijloacele moderne de comunicare/informare precum tabletele, computerele sau smartphone-urile. Per total populație adultă în România, **cei care merg la teatru cel puțin o dată pe lună sunt în proporție de numai 5%**, ca și cei care merg în vizită la muzee sau la biblioteci pentru a împrumuta cărți. Dacă este vorba, însă, de **orașele mari, de peste 200 mii de locuitori, mersul la teatru, cel puțin o dată pe lună, este mai frecvent (aproximativ 9%)**.⁶

Teatrul „Sică Alexandrescu” Brașov are în repertoriu în momentul de față un număr de 19 spectacole, în creștere față de anii precedenți însă prea puține pentru o instituție de repertoriu. Dacă analizăm programul teatrului, vom observa că se joacă deocamdată doar la sediu (exceptând participările în festivaluri) și lipsesc deocamdată deplasările și turneele organizate datorată și situației pandemice. Lipsa turneelor instituției brașovene și prezența pe scenele unde se petrec manifestări teatrale importante, este de pe acum remediată având deja programate deplasări în

⁶ BAROMETRU CONSUM CULTURAL 2019 - Experiența și practicile culturale de timp liber, pag. 28

această stagiune cu invitații la care sperăm să le putem da curs. Cu toate că evoluția situației pandemice este o dominată negativă a conjuncturii în care se desfășoară evenimentele culturale, prin incertitudinea proiectelor, programarea acestor deplasări arată poziționarea instituției pe piața culturală națională și sperăm și internațională.

Spuneam mai devreme, cât de importanți sunt pentru noi ca instituție, spectatorii ocazionali formați din aparținătorii celor care doresc să vină la teatru, ca formă de petrecere a timpului liber. Acest public este format din anturaj formal sau informal, colegi de școală sau serviciu, grupul de prieteni sau membri familiei. Întâlnirile mai mult sau mai puțin frecvente cu rudele și prietenii - comunitățile personale investigate prin Barometrul de Consum Cultural - sunt, de departe, forma cel mai des întâlnită de petrecere a timpului liber în spațiile publice. Aproape 90% dintre cei intervievați indică astfel de întâlniri ca fiind frecvente, cel puțin lunare. Așadar această categorie de beneficiari este extrem de importantă pentru noi ca reprezentanți ai TSA, prin factorul de influențare a viitorului public care va fi prezent în sala de spectacol. În acest sens importanța comunităților personale, a familiei prin întâlnirile mai mult sau mai puțin frecvente cu membrii acesteia, a prietenilor, a rudelor, cunoștințelor, colegilor de breaslă - este covârșitoare pentru petrecerea timpului în spațiile publice de cultură .

Principală constatare rezultată din noua analiză susține că ***o comunicare intensă, prin întâlniri cu prieteni sau rude, este puternic susținută de motivația pentru alte practici de timp liber***. Cei care au, frecvent, astfel de întâlniri care țin de comunitatea personală sunt, simultan, mai înclinați să meargă frecvent la biserică, în excursii, la plimbare în parc, la restaurant, sau să practice diferite sporturi. Pare să fie vorba de efecte de interacțiune. Interesul pentru practicile menționate generează prietenii sau, invers, interacțiunea frecventă cu prieteni sau rude poate duce la acțiuni de tipul celor menționate.⁷

Prin colaborarea dintre reprezentanții instituției publice și grupurile private formate din comunități informale, putem crea susținerea și încurajarea artelor spectacolului, prin canalizarea acestor publicuri în-spre artele spectacolului. Atragerea publicului format din tineri prin creații teatrale moderne/contemporane și deopotrivă a tinerilor creatori colaboratori, va dezvolta calitatea serviciilor oferite, realizarea consecventă a programelor, și pătrunderea în medii unde publicul e nehotărât sau influențat. Programele de susținere și promovare pe plan național și internațional a

⁷ Idem, pag 30

valorilor culturale autohtone, au ca scop principal alinierea la politicile culturale la nivel național și asigurarea diseminării cunoașterii valorii expresiei artistice abordate. Toate programele componente ale proiectului managerial, dar cu precădere cele care au caracteristica distinctă de atrage colaborări și schimburi de practici profesionale sunt orientate către specificul comunității.

Doar prin implicarea în proiecte strategice pe termen lung cu parteneri sau instituții cu vizibilitate majoră vom putea realiza programe/proiecte/coproducții, care vor asigura deschiderea teatrului spre dialogul intercultural și spre o mai bună comunicare. O imagine puternică a unui adevărat brand cultural cum ar trebui să fie teatrul brașovean, se construiește prin adaptarea strategiei de management cultural a TSA la strategia culturală a autorității publice locale dar și la politicile culturale la nivel național, mai ales prin diversitatea producțiilor sale!

Adecvarea și validarea activităților instituției, este concretizată în primul rând prin depășirea indicatorilor inițial propuși în cadrul Programului minimal pentru anul de referință. Cifrele în continuă creștere pe majoritatea indicatorilor, au fost obținute prin efortul susținut al întregului colectiv, mai ales al celui artistic de la care am primit sprijin pentru realizarea în anul raportat al unei microstagiuni de vară excepțională, în care am reușit - situație neîntâlnită în istoria teatrului brașovean- realizarea unei premiere, producție la care s-a lucrat în totalitate în vacanța dintre stagiuni.

2. Orientarea activității profesionale către beneficiari.

Așteptările publicului brașovean sunt orientate spre genuri variate de teatru, venind și la spectacole externe pentru a-și completa apetitul pentru piesele care acum nu se regăsesc printre producțiile teatrului, de aceea doresc abordarea unui repertoriu variat și cât mai complet.

Spectacolele sunt încă puține la număr, producătorul principal fiind Teatrul „Sică Alexandrescu”, strategia repertorială e făcută în concordanță cu cerințele teatrului modern european, cu idei care pot fi valorificate și la nivel internațional.

Pentru orientarea activității profesionale către beneficiari am avut în vedere următoarele:

- a) Mărirea și diversificarea constantă a numărului de spectacole din Repertoriu cu ținta Sala Mare;

- b) elaborarea de programe/proiecte teatrale care să țină cont de politicile culturale locale și naționale („Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030”);
- c) regândirea repertoriului conform cu misiunea teatrului și promovarea valorilor cultural-artistice prin coproducții/parteneriate strategice care să conducă la educarea publicului în spiritul aprecierii valorilor culturale autentice ;
- d) asigurarea unui climat propice creației artistice la standarde de performanță, atragerea de colaboratori/personal artistic de valoare, pentru creșterea numărului de spectatori;
- e) construirea unei imagini instituționale coerente și puternice, care se poate transforma într-un brand recunoscut, actualizarea site-ului oficial într-o limbă de circulație internațională;
- f) mărirea numărului de acțiuni culturale și participări la festivaluri naționale/internaționale;
- g) dezvoltarea capacității instituționale privitor la administrarea de proiecte culturale.
- h) inițierea și derularea unor noi parteneriate care să vizeze abordarea în comun a unor proiecte cu instituții/companii care vizează domenii culturale similare, teatre, școli/universități, companii independente de teatru, artiști interpreți, artiști creatori;
- i) colaborările cu diverși parteneri tradiționali care pot asigura promovarea produselor culturale prin agenții media, agenții de marketing și publicitate;
- j) Dezvoltarea vizibilității și vânzării de bilete în mediul on-line.

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

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

⁸ Idem, pag. 69/70

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

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

Gusturile culturale se formează încă din etapa de socializare în cadrul familiei și al școlii, dar și sub influența mass-mediei. Prin urmare, acești factori de educare a generațiilor tinere ar trebui să includă valori, care să îi transforme pe oameni în agenți mai critici cu privire la ceea ce consumă. Educația poate deveni un instrument pentru dezvoltarea capacității oamenilor de a critica și de a evalua calitatea conținutului media, ceea ce poate determina schimbarea ofertei. Participarea la artele spectacolului, spre exemplu, este o consecință a educației timpurii, așa cum

⁹ Idem pag. 108

este și lectura. Prin educarea publicului, inclusiv prin oferta de programe radio-TV, se pot forma așteptările cu privire la calitatea și valoarea culturală a unui bun sau serviciu cultural.¹⁰

În acest context, este necesară precizarea că TSA vizează, prin activitatea sa, în primul rând, satisfacerea nevoilor comunității locale, dar având în vedere dimensiunea educativă consacrată pe care o are teatrul în interiorul comunității, ca și principu sau concept general. Fiind o entitate care realizează un produs cultural, TSA își orientează cea mai mare parte din activitate către beneficiarii săi, consumatorii de teatru. Astfel, în paralel cu strategia politicilor culturale la nivel național și local, se acordă o atenție sporită nevoilor publicului și prin adaptarea profilului evenimentelor și ale programului de spectacole în funcție de cerințele acestuia, extrase din statisticile cercetărilor sociologice realizate la nivel național.

Spectacolele produse de TSA abordează subiecte și teme diverse ce relevă în mod evident atenția și importanța acordată nevoilor și cererii de consum ale beneficiarilor produsului cultural, al cărui producător și prestator este.

Îmbogățirea anuală a repertoriului se realizează prin montarea de regulă a 4-5 noi producții, uneori chiar **6 premiere așa cum a fost cazul anului raportat.**

În general orientarea activității specifice a fost orientată vizând următoarele aspecte conform misiunii sale:

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

Misiunea ca fundament al ideilor care stau la baza viziunii managerului cultural-artistic este îndreptată către beneficiari. Viziunea, ca stare ideală a teatrului proiectată în viitor configurează o posibilă și dezirabilă, dezvoltare a organizației având ca țintă satisfacerea publicului. Ea presupune o gândire dinamică, raportată la noile tendințe ale spectacolului, capabilă să evalueze pe termen mediu și lung, șansele de creștere a numărului de beneficiari.

Având în vedere contextul actual și situația pandemică în care se află societatea noastră,

¹⁰ Idem pag. 109

umanitatea în general și teatrul în special, misiunea acestuia - cu atât mai mult în acest moment, reprezintă însăși rațiunea de a fi, de a exista, prin crearea de plus-valoare pentru comunitate, prin orientarea activității profesionale către beneficiarii săi, determinând evoluția instituției în sensul transformării viziunii manageriale în realitate.

3. Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse.

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

Creația teatrală la standarde înalte duce la mărirea numărului de beneficiari, astfel încât prin îmbunătățirea și înnoirea continuă a ofertei artistice, am reușit să transformăm imaginea neclară a teatrului brașovean, într-o lumină proprie apropiată unui brand cultural. Factorii de succes, care devin în timp punctele forte ale teatrului, sunt dați de valorificarea conceptului de *„teatru inteligent” pe care îl implementez în instituție (“smart theatre concept”)* precum și a principalelor direcții de acțiune:

- a) Punerea în aplicare programelor cultural-teatrale propuse la cap. E. pct.6 din proiectul de management;
- b) Implementarea strategiei de marketing, promovare și comunicare a instituției;
- c) Realizarea de evenimente conexe în parteneriat sau coproducții cu alte instituții culturale;
- d) Ofertă consistentă și variată a repertoriului și adresabilității mult mai largi prin texte reprezentative pentru dramaturgia românească, universală, clasică și contemporană;
- e) Eficientizarea Resurselor Umane, instruirea profesională a persoanelor care intră în contact cu publicul, pentru a dezvolta o atitudine deschisă, caldă și primitoare în TSA ;
- f) Reconfigurarea site-ului instituției la nivel estetic prin web-design modern, iar la nivel practic, actualizat cu informații ș.a.m.d.
- g) Colaborarea permanentă cu reprezentanții autorității locale .

Programele, proiectele și acțiunile din anul 2021 s-au orientat cu abordarea principalelor obiective strategice asumate, ținând cont de propunerile din proiectul de management și de Programul minimal, realizând un număr total de 6 noi premiere, microstagiunea estivală dar și o serie de evenimente conexe.

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

- ✓ Programul Aniversări (P11) - Ziua Limbii Române, Ziua Sică Alexandrescu;
- ✓ Programul Atelier (P9) - Work-shop dedicat tinerilor la TSA;
- ✓ Programul Brașov - cetate culturală (P10) - premiera "La ieșirea din teatru după reprezentația unei comedii noi" de N.V. Gogol + spectacole din repertoriu curent;
- ✓ Programul Interferențe (P8) - Festivalul național de teatru "Săptămâna Comediei" , Festivalul Internațional de Teatru Maghiar.
- ✓ *Zilele Ușilor Deschise* - tur ghidat în interiorul Teatrului cu explicații din partea personalului tehnic și artistic a mecanismelor scenice pentru participanți, eveniment extrem de apreciat, în mod special de elevii brașoveni.

Cel mai important aspect privitor la anul raportat în derularea programelor, a fost diversificarea ofertei repertoriale și adresabilității mult mai largi a producțiilor, prin texte reprezentative pentru dramaturgia românească, universală, clasică și contemporană a noilor premiere:

1. ***Cu sufletul nu-i de glumit*** de Dimitre Dinev, regia Sorin Militaru - premiera în data de 31.01.2021 - Sala Mare
2. ***Iluzii*** de I. Vîrîpaev , regia Claudiu Goga - premiera în data de 11.02.2021 - Sala Mare
3. ***O noapte furtunoasă*** de I.L/Caragiale, regia Puiu Șerban - premiera în data de 30.05.2021 - Sala Mare
4. ***La ieșirea din teatru...*** de N.V.Gogol, regia Andrei Raicu - premiera în data de 21.08.2021 - Sala Mare
5. ***Doi pe o bancă*** de Alexandr Ghelman, regia Boris Melinti - premiera în data de 10.09.2021 - Sala Studio
6. ***Singuri împreună*** de J.P. Shanley, regia Geo Balint - premiera în data de 28.10.2021 - Sala Mare.

În perioada analizată s-au întreprins măsuri susținute de valorificare a potențialului de resurse umane existente, prin utilizarea eficientă a întregului personal contractual, cu accent pe categoria de personal de specialitate artistică și tehnică, specifice instituțiilor de spectacol, fără însă a neglija și celelalte categorii de personal. Astfel că în materie de personal artistic trupa s-a completat cu categoriile de vârstă și genurile absolut necesare bunei funcționări și realizării de producții mai complexe angajându-se un număr de 5 actori pe posturi noi sau vacante.

Pentru crearea unui cadru conform de lucru, am recurs în diverse situații la delegarea de atribuții și suplimentarea de sarcini, demersuri menite să ducă la îmbunătățirea și eficientizarea activităților, având în vedere lipsa acută de specialiști și experiență în domeniile cu specific pe sferele de atribuții, așa cum e cazul TSA.

De asemenea, pentru o comunicare mai eficientă dar și pentru implementarea cu succes a strategiei de marketing și promovare, am reconfigurat din punct de vedere tehnic, îmbunătățit și asigurat în permanență up-date-ul site-ului oficial al instituției, la nivel estetic prin web-design modern și prietenos, iar la nivel practic, actualizat cu informații și completat cu trailere video pentru noile spectacole ale TSA. Site-ul TSA, www.teatrulsicaalexandrescu.ro oferă acum și vânzarea de bilete on-line, prin intermediul unei platforme dedicate.

Totodată, în aceeași linie strategică, s-au pus bazele unor colaborări/parteneriate cu instituții sau organizații din sistemul educațional, media și cultural, menite să consolideze atât relațiile strânse între parteneri cât și dezvoltarea instituțională. Strategia de marketing a programării spectacolelor pe parcursul stagiunii, urmărește ca fiecare producție din repertoriul curent să fie prezentată publicului, astfel încât acestea să se regăsească în program la un interval constant (cu o frecvență de reluare lunară) cu varietate pe vârste și genuri artistice în componența distribuțiilor spectacolelor. Acest aspect tehnic este necesar, pentru a asigura din punctul de vedere al managementului resurselor umane, o cât mai diversă repartiție a normelor artistice (spectacole și repetiții), a realizării atribuțiilor, precum și împărțirea echilibrată a sarcinilor personalului de specialitate.

Structurarea activității specifice de producție și prezentare spectacole pe categorii de programe și-a dovedit utilitatea, fiind un pas important în relația directă cu beneficiarii, spectatorilor oferindu-li-se practic, posibilitatea selectării genului/categoriei de spectacol, în funcție de preferințe și nevoile personale ale publicului.

În cadrul noilor producții s-a urmărit din punct de vedere artistic, colaborarea cu artiști creatori cunoscuți, cu un grad de notorietate, care dețin un portofoliu bogat, personalități consacrate în arta spectacolului (regizori, scenografi, compozitori, light-designeri), dar și cu tineri artiști-creatori pentru a oferi șansa noilor talente.

Privitor la activitatea administrativă din sfera de achiziții publice la nivelul instituției, aceasta s-a concretizat astfel încât întregirea echipamentelor tehnico-scenice să confere o siguranță și eficiență în exploatare, dar și o creștere a nivelului profesional al producțiilor prin calitatea execuției tehnice a actului artistic .

În secțiunea dezvoltare, pe parcursul anului 2021 s-au efectuat achiziții în vederea îmbunătățirii echipamentului de lumini scenă, în valoare totală de 223,587,44 lei. Investiția în componentele noi achiziționate ale echipamentului tehnic existent deja în instituție, conduc la obținerea unei acuități vizuale superioare în sala de spectacole, astfel încât s-a îmbunătățit foarte mult actul artistic, atât pentru spectacolele vizionate în sală, cât și pentru cele transmise on-line.

De asemenea în decursul anului 2021 au fost achiziționate obiecte de inventar în valoare totală de 61,107,74 lei. În secțiunea funcționare, obiectele de inventar achiziționate au fost folosite atât pentru actul artistic în sine (echipamente scenice, décoruri, recuzită, costume scenă) cât și pentru buna funcționare a instituției (computer, imprimante, scule de mână). Din totalul obiectelor de inventar achiziționate suma de 428,00 lei o reprezintă echipamentele de lucru. Toate aceste achiziții au avut drept scop principal, crearea un mediu favorabil desfășurării în bune condiții a spectacolelor programate, atragerea și creșterea numărului spectatorilor, în vederea creșterii vizibilității, calității producțiilor și a veniturilor proprii din activitatea de bază, prevăzute în bugetul propriu al TSA.

În condiții pandemice actuale, putem concluziona și încadra anul raportat 2021, ca fiind un an al realizărilor importante în sfera artistică, a lărgirii trupei, al dotărilor tehnico-scenice, un an în care toate eforturile au fost concentrate în direcția identificării celor mai bune soluții de continuare și dezvoltare a activității, a adaptării și readaptării la condițiile de instabilitate și restricții în sfera socio-culturală, a conservării patrimoniului instituției, a valorificării în modul cel mai profitabil cu putință a fondurilor alocate de către autoritate și desigur, a menținerii teatrului în permanenta atenție a publicului.

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

1. Măsuri de organizare internă.

Teatrul „Sică Alexandrescu” este o instituție publică de cultură, cu personalitate juridică, finanțată din venituri proprii și subvenții acordate de la bugetul local, aflată în subordinea Consiliului Local Brașov, este organizat și funcționează potrivit Ordonanței Guvernului nr. 21/2007, privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic, aprobată prin Legea nr. 353/2007, cu modificările și completările ulterioare și potrivit Regulamentului de organizare și funcționare.

Conform articolului 3, punctul b) al Ordonanței Guvernului nr. 21/2007, instituțiile de spectacole sau concerte sunt persoane juridice de drept public care realizează și prezintă producții artistice. conform articolului 5, din aceeași ordonanță și potrivit HCL nr.118/2007, Teatrul „Sică Alexandrescu” Brașov, este o instituție de spectacole de repertoriu și desfășoară următoarele activități principale:

- a) realizează și prezintă producții artistice;
- b) susține spectacole de teatru în țară și străinătate;
- c) promovează piesele și textele de teatru reprezentative pentru dramaturgia românească și universală, clasică și contemporană, etc.

Documentele normative care stau la baza reglementărilor interne ale teatrului „Sică Alexandrescu” împreună cu Organigrama și Statul de funcții sunt: Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) și Regulamentul de Ordine Interioară (ROI)¹¹.

Acestea stabilesc dispoziții generale privind încadrarea personalului, drepturile și obligațiile salariaților, reguli privind disciplina, protecția, igiena, securitatea muncii, organizarea dar și răspunderea disciplinară. În afara acestora mai există: Fișa postului cu specificul atribuțiilor sale, deciziile managerului, notele interne de serviciu, programul de repetiții și spectacole care sunt afișate la avizierul și secretariatul instituției, prin care se trasează sarcinile de serviciu ale angajaților.

¹¹ Hotărârea Consiliului Local al Primăriei Brașov nr 13/2017

Pe întreaga perioadă supusă analizei (anul 2021), am urmărit ca dealtfel pe toată exercitarea mandatului, susținerea și asigurarea unui management general de calitate, cu respectarea și încadrarea în prevederile legislative existente dar și ale noilor prevederi. O atenție specială am acordat-o SCIM, prin urmărirea standardelor prevăzute de OSGG nr.600/2018, a managementului administrativ, axat preponderent pe eficiență și finalizarea cu succes a activității în condiții de respectare strictă a legislației și a procedurilor operaționale.

În decursul anului raportat au fost emise un număr de aproape 140 de decizii privitor la întreaga sferă de activitate a instituției (contracte muncă, salarizare, sancționare, SCIM, ISU, SSM, etc.) În acest sens s-au emis norme și decizii privind funcționarea instituției din punct de vedere al normelor de sănătate și securitate în muncă, pe linie de situații de urgență, s-a efectuat instruirea periodică a personalului s-au realizat reparații curente, verificări și autorizări în domeniul ISCIR cu privire la Lifturi, instalațiile de scenă, autorizarea personalului cu drept de manevrare, etc.

La luarea unei decizii potrivite, managerului îi vine în ajutor Consiliul Administrativ (întrunit de câte ori a fost nevoie) și Consiliul Artistic al instituției, consultat în vederea realizărilor producției artistice. Mi-am propus ca întotdeauna decizia managerială să fie rațională pentru a duce la îndeplinirea obiectivelor asumate, dar mai ales să realizeze o perfectă coordonare și armonizare a instituției cu decizia autorității locale – Primăria Municipiului Brașov.

Astfel în perioada menționată în raport am luat măsuri de organizare internă încadrate în decizii, dispoziții interne, hotărâri sau efectuare proceduri, privitor la următoarele sfere de activitate:

- Dispunerea normelor de siguranță în sănătate și securitate în muncă conform situației pandemice și restricțiilor în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- Dispunerea normelor de siguranță aplicabile pe linie de situații de urgență și instruire pregătire a personalului;
- Dispunerea normelor de instruire periodică a personalului, a controalelor medicale și a medicinei muncii;
- Derularea procedurilor legale privind examenele de promovare ale personalului contractual

- Derularea procedurilor legale de angajare a personalului artistic pe perioadă determinată în conformitate cu O.G. nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic;
- S-a efectuat inventarierea întregului patrimoniu al instituției, care s-a finalizat la sfârșitul anului raportat;
- S-a realizat reîncadrarea personalului contractual și s-au dispus creșterile salariale aferente anului 2021, în temeiul Legii nr.153/2017, privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu toate modificările și completările legislative aplicabile anului 2021, conform Deciziei nr.730/Ap/2021 a Curții de Apel Brașov;
- S-au emis decizii de delegare de atribuții și competențe de înlocuire a managerului pe perioadele de efectuare a zilelor asimilabile Concediului de Odihnă sau în timpul deplasărilor în cadrul delegațiilor în interes de serviciu;
- SCIM - revizuirea actelor în conformitate cu noile reglementări, respectiv OSGG nr.600/2018 cu întrunirea Comisiei de monitorizare;
- La finele perioadei analizate, s-a dispus și au fost demarate procedurile privind evaluarea profesională anuală pentru personalul contractual, aferentă perioadei de la 01 ianuarie la 31 decembrie 2021, care va fi finalizată la data de 15.02.2022.

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

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Prioritatea maximă a acestui mandat va fi adaptarea Regulamentului de Ordine Interioară (R.O.I.) și a Regulamentului de Organizare și Funcționare (R.O.F.) la legislația în vigoare: H.G. nr. 90/2010, O.U.G. 189/2008, modificată și completată cu Legea nr. 269/2009, O.G. 21/2007, aprobată și modificată cu Legea nr. 353/2007. Acestea au fost puse în concordanță cu noua Organigramă și noul Stat de funcții al teatrului, prin descrierea atribuțiilor pe fiecare compartiment.

Pentru perioada analizată supusă evaluării, au fost înaintate autorității, propuneri de modificări interne, constând în modificarea Statului de Funcții al instituției, care au fost aprobate prin HCL nr.269/27 mai 2021. Astfel a fost transformat 1 post actor I în actor IA și un post operator de lumini a fost transformat în operator sunet treapta I.

Datorită importanței deosebite pe care o are factorul uman într-un colectiv artistic și legăturile acestuia cu personalul tehnico-administrativ, printr-o coordonare eficientă am realizat armonizarea orgoliilor personale ale artiștilor cu ale personalului de specialitate, în vederea obținerii unui climat de lucru propice, valorificând astfel potențialul fiecărui angajat și prin coerența reglementărilor interne.

Astfel, privitor la R.O.I., acesta a fost completat cu descrierea mai detaliată a atribuțiilor compartimentelor, iar în ceea ce privește R.O.F. și Organigrama, ele nu au suferit modificări în decursul anului 2021. Alte modificări ale reglementărilor interne ale TSA au constat în *revizii și elaborări ale procedurilor operaționale* la nivel de instituție .

Existența unei comunicări ample, deschise, asupra semnificației muncii pe care o prestează fiecare membru al instituției fiecare pe compartimentul său, permite înțelegerea și destinderea atmosferei profesionale dintr-un teatru. Arta de a comunica, bazată pe respectul față de ceilalți și pe evitarea conflictelor interpersonale, nu este numai o calitate morală a managerului pe care trebuie să o pună în practică este și eficientă pentru instituție.

În condițiile mediului actual în care își desfășoară activitatea instituția, consider că este necesară reconsiderarea unor aspecte care influențează decisiv îndeplinirea obiectivelor propuse:

- ✓ procedurile de lucru (conform Ordinului SGG nr. 600/2018 privind modificarea și completarea Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice);
- ✓ reîntocmirea unde este cazul a fișelor postului, în funcție de obiectivele și activitățile pe care le are de îndeplinit fiecare salariat, ținându-se cont de competența sa profesională;
- ✓ comunicarea sarcinilor de serviciu prin avizierul-program, trebuie să fie clară și precisă pentru a permite fiecărui angajat atingerea parametrilor calitate-timp în care se încadrează îndeplinirea cu succes a sarcinilor de serviciu, prin planul minimal al teatrului;
- ✓ redefinirea relațiilor de colaborare și subordonare a personalului cu funcții de conducere, dar și a funcțiilor de execuție (actori, mașiniști, recuziteri, luminiști, sonorizatori etc);

- ✓ îmbunătățirea pregătirii profesionale a personalului TESA prin participarea la cursuri organizate în cadrul instituției sau în centre de perfecționare profesională ori stagii de pregătire - specializare, înscrierea la forme de învățământ superior sau postuniversitar;
- ✓ modificarea Consiliului de Administrație al Teatrului „Sică Alexandrescu” conform legii;
- ✓ înființarea Consiliului Artistic cu personalități din lumea teatrală;
- ✓ identificarea necesităților instituției, recrutarea, selectarea, angajarea, aprecierea, salarizarea, promovarea personalului, în conformitate cu legea 53/2003 – Codul Muncii cu modificările și completările ulterioare, dar și modalități de perfecționare a colectivului;
- ✓ prelucrarea-reactualizarea regulamentelor în vigoare (R.O.F. și R.O.I.) cât și realcătuirea Organigramei și Statului de Funcții al teatrului pentru a funcționa într-un cadru optim de lucru și pentru o activitate desfășurată în condiții de legalitate.

3. Sinteza activității organismelor colegiale de conducere.

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

Activitatea Consiliului Artistic (cu rol consultativ) constă în formularea de propuneri repertoriale ale stagiunii teatrale, dezbaterile programelor și proiectelor culturale și analizează oportunități de dezvoltare artistică a instituției. Acest organism colegial de conducere, în perioada analizată s-a întrunit în mod formal constatat prin Proces Verbal de ședință de 5 ori, iar în mod informal s-a întrunit în cursul perioadei analizate, în fapt întâlnirile fiind mult mai dese, care au vizat consultări privitor la:

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

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

- analizează execuției bugetului de venituri și cheltuieli în raport cu prioritățile de moment și cele de perspectivă asumate de manager;
- dezbateră problemelor organizatorice din activitatea funcțională curentă;
- dezbateră problemelor privitoare la conducerea departamentelor instituției;
- aprobă premiile anuale și primele, sporurile acordate în cursul anului, potrivit legii, personalului Teatrului;
- supune spre avizare proiectul statului de funcții al Teatrului pe care îl transmite spre aprobare Consiliului Local Brașov;
- îndeplinește obligațiile asumate prin contractul de management, precum și obiectivele și criteriile de performanță stabilite pentru TSA, etc.

Consiliul Administrativ, al cărui președinte este managerul, analizează și determină periodic gradul de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în interiorul ei, pentru a asigura o permanentă relevanță și eficiență a controlului intern. Astfel Consiliul Administrativ se întrunește de câte ori este nevoie, la propunerea managerului, iar dezbaterile ce au loc între membrii săi, se concretizează în hotărâri trecute într-un proces verbal de ședință, conținând concluzii care se adoptă cu respectarea legislației în vigoare. Ședințele au avut loc cel puțin o dată pe trimestru. Fiecare ședință a Consiliului Administrativ este anunțată cu minim 48 de ore înainte, la care trebuie să participe obligatoriu un reprezentant al Primăriei/Consiliului Local Brașov, iar hotărârile sale se aprobă cu majoritate de voturi.

4. Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sanționare);

Activitatea de coordonare a resurselor umane e realizată în condiții optime de comunicare într-un climat socio-profesional adecvat eficientizării muncii membrilor colectivului. Situația personalului angajat este concretizată printr-un număr total de 94 de posturi aprobate, prin H.C.L. nr. 269/27.05.2021. În decursul perioadei de referință, au fost înregistrate fluctuații minime cu precădere a personalului artistic, cu o gestionare corespunzătoare a situației, pentru a preveni și

împiedica sincopale în activitatea curentă și de perspectivă, unde s-a recurs la angajarea directă pentru CIM cu perioadă determinată, conform prevederilor legale, cuprinse în OG nr.21/2007.

Structura personalului angajat al Teatrului „Sică Alexandrescu” este următoarea:

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

Pentru asigurarea unui flux de activități într-o continuitate care să afecteze într-o limită cât mai redusă întreaga activitate a instituției, s-au avut în vedere cele mai optime soluții în ceea ce privește gestionarea resurselor umane. Am fost confrunțați cu situații sensibile cu activitatea pe care o desfășurăm, privitor la lipsurile de personal artistic care au fost remediate, astfel că, chiar dacă în acest moment trupa este incompletă, nefiind acoperite toate genurile în acest moment, spectacolele tind să capete un caracter de continuitate în repertoriu. Situațiile de felul celor menționate generează incertitudini, mai ales la nivelul strategiei repertoriale. Pe de altă parte am avut repetate și nereușite încercări de a recruta personal în vederea angajării, și care din lipsa de specialiști pe domeniul cultural, afectează structura și așa limitată de personal.

În momentul de față al anului raportat 2021, din totalul posturilor aprobate pentru TSA , avem un număr de 81 de posturi sunt ocupate, iar 2 posturi sunt suspendate - personal artistic actor/actriță -(manageri în funcție). Lipsa acută de forță de muncă calificată pe domeniul artelor spectacolului în piața muncii, obligă practic angajatorul la compromisuri pentru a evita plecarea personalului existent și așa insuficient.

La nivelul Statului de funcții, personalul angajat a fost modificat în funcție de nevoile actuale ale teatrului, informațiile privind managementul resurselor umane din instituție despre

promovările, perfecționarea personalului angajat și modificările numărului de personal fiind următoarele:

I. Promovările în anul 2021

În cursul anului supus analizei au fost efectuate 4 promovări la nivelul personalului artistic după cum urmează:

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

II. Angajări în 2021

În cursul anului supus analizei au fost angajați în cadrul personalul artistic un număr de 6 actori, 2 posturi vacante și 4 posturi bugetate după cum urmează:

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

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

Structura actuală a teatrului, la nivelul anului 2021, conform Organigramei și Statului de funcții însumează un total de 94 de posturi (5 de conducere și 89 de execuție) care au suferit modificări prin transformarea unor posturi și majorarea numărului de personal.

În anul 2021 nu au fost făcute cursuri de perfecționare, membri ai colectivului participând doar la sesiuni de informare sau comunicări cu titlu gratuit, insuficient pentru o instituție care trebuie să-și construiască o cultură organizațională puternică.

Pentru o mai bună funcționare a instituției propun participarea angajaților la cursuri de perfecționare în domeniul marketing, proiecte culturale, etc. Toate acestea vor conduce în timp la perfecționarea angajaților și la o mai bună administrare a teatrului, la nivelul managementului departamental ca parte a programului de formare și dezvoltare profesională.

Dacă managerul cultural are ca țintă fructificarea la maxim a echipei de creație, formată din actori și artiștii colaboratori care participă la realizarea producțiilor, va trebui să-și îndrepte la fel de mult atenția și pe partea de „executive” – acolo unde comunicarea și promovarea sunt zone care au potențial creativ.

La nivelul resurselor umane a fost analizată oportunitatea reconversiei profesionale, a competențelor unor salariați cu fișa postului fiind necesară transformarea unor posturi conform cu noile nevoi pentru îndeplinirea misiunii specifice a teatrului.

Nivelul de calificare al salariaților în compartimentul artistic este bun deoarece au fost eliminate în timp posturile cu studii medii, categoria denumită simbolic artiști “corp-ansamblu”, astăzi toți actorii fiind absolvenții unei facultăți de profil.

Capitolul unde trupa este deficitară în momentul de față este pregătirea muzicală și coregrafică prin capacitatea sa de mișcare scenică, fiind necesară organizarea periodică a unor cursuri/ateliere de pregătire vocală, antrenamente fizice specifice spectacolelor care se realizează în domeniul muzical, work-shop-uri bazate pe mișcare.

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

În prezent, Teatrul „Sică Alexandrescu” ființează într-o clădire veche și neconformă standardelor de siguranță, dar modernizată totuși la nivel de tehnică de scenă, având două săli de spectacol: Sala Mare care în urma reorganizării, are 566 de locuri, în timp ce Sala Studio (etaj IV) a rămas la capacitatea de aprox. 60 de locuri.

Cele două săli de spectacol sunt completate la nivelul patrimoniului instituției cu spații diverse, edificiul din Piața Teatrului nr.1 dispunând de următoarele:

- ✓ spații pentru primire public – foaier sala mare, garderobe;
- ✓ salonul oficial (foaierul sălii mari);
- ✓ garderobă sala studio (etaj III);
- ✓ ateliere de producție (atelier mecanic, pictură, tapiserie, tâmplărie, croitorie);
- ✓ spații birouri administrative (etaj V);
- ✓ cabinele actorilor Sala Mare (etaj I-II);

- ✓ cabinele actorilor Sala Studio (etaj III-IV);
- ✓ spații tehnice pentru spectacol (lumini, sunet, regie tehnică);
- ✓ magazii pentru depozitare decoruri, costume, recuzită;
- ✓ spațiile laterale unde au funcționat restaurantele, aflate acum în curs de renovare;
- ✓ centrală termică proprie.

Intrarea principală în Teatrul „Sică Alexandrescu” Brașov, care duce către Foaierul principal și către Sala Mare, au o atmosferă plăcută dată cel puțin de curățenia și aspectul de nou dat de recenta reamenajare a intrării principale a clădirii - scările și casa de bilete. Fațada principală a fost reorganizată printr-o cosmetizare la nivelul modalității de afișaj, care în momentul de față se face prin panouri luminoase după modelul celor „city-light” mai conforme cu standardele actuale de imagine. Poate că în anii următori vom găsi o soluție să eliminăm sau să modificăm titlul de pe clădirea teatrului cu vechea denumire „Teatrul Dramatic” de pe frontispiciul instituției pentru a fi înlocuită/adaptată cu denumirea actuală a instituției.

Un plus care contribuie la un aspect mai plăcut, precum și la atractivitatea instituției, alături de iluminarea arhitecturală a clădirii, o va da regândirea strategiei de imagine și modalitatea de promovare a fațadei principale. Accesul în teatru are rampă pentru accesul persoanelor cu dizabilități dar nu are parcaj de biciclete. Nu este pe deplin folosit în acest moment spațiul foaierului principal și ale foaiierelor secundare ale teatrului, ca spațiu purtător de artă.

Spațiul foaierului are o importanță majoră într-un teatru, deoarece în-afara destinației sale principale, aceea de a primi publicul spectator, poate găzdui evenimente conexe cum ar fi de exemplu: expoziții de artă, lansări de carte, ședințe foto, interviuri, galerie foto/teatru etc. De asemenea se poate amenaja un stand de cărți și reviste culturale dar și materiale informative și promoționale despre evenimentele teatrului ș.a.

Sala Mare are tavanul și ornamentele refăcute, au fost schimbate scaunele, mocheta și cortina. Reabilitarea Teatrului „Sică Alexandrescu” a prevăzut înlocuirea centralei termice și a sistemelor de încălzire și ventilație ale Sălii Mari, repararea acoperișului, hidroizolației și refacerea fațadei posterioare. Lucrările executate au vizat etajele superioare ale clădirii administrative: refacerea în totalitate a instalației electrice la Sala Mare, inclusiv montarea unor noi prize și corpuri de iluminat, refacerea pardoselii, zugrăveli. În același timp a fost reamenajată

Sala Studio 82 care acum se numește *Stela Popescu*, împreună cu sala de protocol de la etajul III, denumită “Garderoba-Studio”.

Totuși această mult prea micuță Sală Studio, este neconformă pentru un spațiu de joc atât pentru actori cât și pentru publicul spectator, datorită dimensiunilor sale cu toate că am reușit să montăm o instalație de climatizare și aer condiționat. Acest aspect privind confortul celor din Sala Studio va trebui avut în vedere urgent prin identificarea unui spațiu nou de joc.

Primordial pentru desfășurarea activității specifice a teatrului au fost achiziționate lumini de scenă noi, pachetul de reflectoare care poate sluji la un potențial maxim producțiile artistice. Un pachet de lumini modern și performant va utiliza mai profitabil artistic spațiul de joc, va scuti din timpii de lucru și va fi mai eficient economic în timp, deoarece aparatura modernă folosește resurse mult mai mici de consum.

Tot în sprijinul acestei propuneri, cabinele de comandă a luminilor și sunetului vor trebui modernizate deoarece sunt din anii înființării teatrului, adică foarte vechi și mult în urma standardelor de calitate și performanță în care se lucrează astăzi într-un teatru profesionist.

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

În vederea optimizării și a funcționalității spațiilor teatrului, vor fi elaborate studii de fezabilitate, de tehnoproiectare, precum și eventualitatea necesității achizițiilor de echipamente IT, dotări tehnice etc. În același scop se va analiza și oportunitatea schimbării accesului în Sala Studio prin intrarea din laterală dinspre parc, care ar putea da un plus de eleganță și respect față de publicul spectator. Aceasta intrare a fost blocată cât timp acolo au funcționat clubul de la etaj și restaurantul, acum fiind un moment prielnic pentru schimbare, deoarece acest acces este mult mai potrivit pentru o intrare într-o sală de spectacol, nu pe la intrarea personalului și a actorilor. Cum se face accesul acum în Sala Studio, îți dă senzația că nu ești bine primit la spectacol și trebuie să intri “pe ușa din dos”.

Totodată, pentru a crea un flux natural al personalului tehnico-administrativ la nivelul birourilor se impune analizarea reconfigurării spațiilor birourilor în funcție de munca specifică pe care o prestează fiecare angajat și de nevoile și dotările tehnice pe care le necesită fiecare compartiment. Această reorganizare a spațiilor va trebui să țină cont de noile posturi și de specificul muncii fiecărui department, în conformitate cu cerințele pe funcții ale instituției.

Inventarierea

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

Am lăsat la final una din cele mai stringente probleme cu care se confruntă instituția de foarte mulți ani, ***privitor la obținerea autorizației de funcționare a clădirii și rezolvarea neregulilor privind apărarea împotriva incendiilor și a siguranței utilizării/funcționării clădirii.*** Această situație este cunoscută de către autoritate și sperăm că remediarea măcar a unor aspecte care conduc la rezolvarea acestei probleme, să fie luate în considerație de către finanțator, în calitatea sa de ordonator principal de credite a instituției.

Încă de la începutul mandatului meu început în iunie 2017, urmare a primului control I.S.U. la care am participat în calitate de manager al TSA am făcut sesizări către proprietar, Primăria Municipiului Brașov, ***aducând la cunoștință faptul că nu suntem în conformitate cu prevederile legale și urmare a neregulilor constatate se poate oricând dispune oprirea activității teatrului de către Inspectoratul pentru Situații de Urgență Țara Bârsei al Județului Brașov.*** Prima sesizare a TSA către Primărie, după acest prim control de la sfârșitul lunii august 2017, a fost făcută odată cu studierea în ansamblu a problemei prin adresa nr. 75984/26.09 2017, nr. CIC Primăria Brașov.

Astfel, faptul că instituția nu avea încă de atunci autorizație de securitate la incendiu, nu avea efectuată expertiza tehnică obligatorie pentru reducerea riscului seismic, nu era funcțională instalația de stingere cu apă cu sprinklere și drencere, nu exista rezervă de apă și stație de pompare, instalația de detecție/semnalizare nu acoperă toate spațiile, nu era asigurată a doua sursă de alimentare cu energie și o parte din ușile de evacuare nu sunt conforme și/sau blocate, sunt probleme vechi cu care se confruntă instituția.

Dorind aducerea în conformitate a situației sus-menționate am prevăzut în buget sumele necesare în acel moment pentru inițierea acestor lucrări, sume care nu au fost aprobate de către ordonatorul principal de credite. *Demersurile mele repetate pentru rezolvarea situației descrise, s-au finalizat prin trimiterea către TSA a adresei cu nr. 25656/23.03.2018 din partea Primăriei Municipiului Brașov, prin care mi se comunică faptul că, vor fi luate de către proprietar măsurile necesare remedierii deficiențelor constatate de Inspectoratul pentru Situații de Urgență Țara Bârsei al Județului Brașov în domeniul apărării incendiilor, fapt care nu s-a concretizat până în prezent.*

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

a) **Controlul efectuat de către Biroul Audit Public Intern** din cadrul Primăriei Brașov, ca urmare a declanșării misiunii de audit public intern pentru TSA, aceasta a avut ca obiective următoarele teme:

- ✓ Conflicte de interese
- ✓ Incompatibilități
- ✓ Interdicții după încheierea angajării în instituțiile publice (pantouflage)

Astfel au fost depuse toate documentele solicitate, iar în urma verificărilor conform Raportului de Audit Public Intern privind "Evaluarea sistemului de prevenire a corupției, 2021" întocmit de către Biroul Audit Public Intern nr. 2768/07.09.2021 din cadrul Primăriei Municipiului Brașov, nu au fost constatate nereguli, conflicte de interese sau incompatibilități pentru care să fie lăsate lăsate măsuri de îndreptare.

b) **Controlului efectuat de către I.S.U. "Țara Bârsei" Brașov** în data de 08.11.2021 au fost lăsate o serie de măsuri pe care le-am dus parțial la îndeplinire în situația în care remedierea acestora au ținut exclusiv de TSA, fără a fi necesare investiții financiare suplimentare. Urmare a controlului efectuat au fost constatate neregulile descrise în procesul

verbal de control nr. 00077423/08.11.2021, iar in termenul legal de 30 de zile au fost aduse la cunoștința ISU prin Adresa nr.3833/03.12.2021 următoarele:

- ✓ A fost înștiințată Primăria Municipiului Brașov cu rugămintea de a ne sprijini în rezolvarea problemelor de ordin tehnic care țin de siguranța clădirii Teatrului "Sică Alexandrescu" constatate, prin adresa cu nr. 125741/23.11.2021
- ✓ Au fost solicitate oferte de preț pentru întocmirea scenariului de securitate la incendiu, pentru a fi adăugată în subvenția din bugetul anului 2022;
- ✓ A fost achitată amenda primită de TSA în termenul legal;
- ✓ Au fost remediate unele improvizații la instalația electrică și au fost identificate și izolate prizele fără centură de împământare remediate în scurt timp;
- ✓ Piese de mobilier existente în zonele de evacuare a utilizatorilor clădirii au fost depozitate în alte zone, eliberându-se astfel căile de evacuare respective.

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

În vederea obținerii Avizului de securitate la incendiu, conform L.307/2006 republicată, OMAI 163/2007 art. 71, art 75, art. 79, art. 107-110 și OMAI 166/2010 precum și Normele PSI – pentru Cultură aprobate prin Ordinul Ministrului Culturii nr. 4138/1999 și avizate de IGSU cu nr. 13/1999, una din condițiile esențiale este și aceea de a fi asigurate căile de evacuare libere pentru spectatori. Din acest motiv ar trebui clarificat aspectul cu privire la institutia care va decide destinația spațiilor din cadrul instituției Teatrului "Sică Alexandrescu".

Menționez faptul că în urma controalelor efectuate la teatrul ”Sică Alexandrescu” de către ISU, s-a constatat faptul că una din nereguli o reprezintă ”ușile de evacuare care debușează în casele de scări sunt închise și neutilizabile” iar la data de 30.05.2019 a fost emis HCL nr. 364 de către Consiliul Local, prin care a fost dat în folosință gratuită către Uniunea Scriitorilor din România -filiala Brașov un spațiu din cadrul teatrului, mai precis spațiul din lateral dreapta, care constituie pentru instituție una din căile de evacuare, care conform art 110 din OMAI 163/2007 este interzisă blocarea acesteia.

În ceea ce privește constatările cu neregulile grave pentru care instituția a fost amendată sunt aceleași iar în decursul anilor nu au avut o finalitate concretă. Menționez faptul că, pentru anul raportat 2021, în bugetul anual nu au fost prevăzute/aprobate cheltuieli pentru remedierea problemelor. Bugetul instituției a fost întocmit de către conducerea care a asigurat interimatul TSA în timpul suspendării și până la revenirea mea în funcția de manager, dispusă de către instanța Curții de Apel Brașov și pusă în aplicare prin Dispoziție de Primar în 25 martie 2021.

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

proprietar, **nu deține cartea tehnică a imobilului** situat în Brașov, str. Piața Teatrului, nr. 1, în care își desfășoară activitatea instituția.

Demersurile efectuate în vederea obținerii scenariului de securitate la incendiu au stagnat și din cauza faptului că nu deținem cartea tehnică, respectiv a niciunui act al construcției de la proiect la recepție, a niciunui aviz și nici a autorizației de construcție. Pe durata exploatării, de la data recepției clădirii și până la momentul emiterii HCL, clădirea a fost administrată de către S.C. RIAL S.A. iar asupra clădirii au mai avut loc intervenții, reparații, modificări precum și renovări, toate acestea fiind ordonate, achitate și recepționate de către proprietarul clădirii, fără a ni se pune la dispoziție o fișă de date cu modificările care au avut sau nu loc, proiecte dacă au fost întocmite după caz, asupra structurii, arhitecturii sau a instalațiilor față de proiectul inițial. Pentru a încerca deblocarea situației și a face pași în sensul obținerii documentației tehnice, am solicitat de la RIAL Brașov prin adresa numărul 3176/14.10.2021 în calitate sa de executant a modificărilor, reparațiilor efectuate asupra clădirii pe perioada exploatării cartea tehnică a imobilului. Însă prin adresa numărul 6120/22.10.2021, SC RIAL S.A. Brașov ne aduce la cunoștință faptul că nu mai deține cartea tehnică a imobilului.

Potrivit Legii 10/1995, recepția construcțiilor constituie certificarea realizării acestora pe baza examinării lor nemijlocite, în conformitate cu documentația de execuție și cu documentele cuprinse în cartea tehnică a construcției. Aceasta cuprinde documentația privind proiectarea, execuția, recepția și documentația privind urmărirea comportării în exploatare și intervenții asupra construcției, se întocmește prin grija investitorului și se predă proprietarului construcției. Proprietarii construcțiilor au obligația să păstreze și să completeze la zi documentația tehnică privind urmărirea comportării în exploatare și intervenții asupra acestora. Pentru asigurarea cerinței de calitate ”rezistență mecanică și stabilitate” și a celei de ”siguranță și accesibilitate în exploatare” prevăzută la art. 5 din Legea nr. 10/1995 trebuie prevăzută asigurarea expertizării tehnice a clădirii conform OG nr. 20/1994 (art. 2) de către proprietar. Dacă proprietarul decide că asigurarea expertizării cade în sarcina administratorului clădirii, atunci proprietarul trebuie să asigure fondurile necesare. Pentru asigurarea cerințelor de calitate în construcții se vor avea în vedere și HG nr. 1091/2006, HG nr. 2139/2004. Pentru asigurarea cerinței de calitate ”securitate la incendiu”, trebuie prevăzută asigurarea întocmirii documentației tehnice în vederea obținerii Avizului de securitate la incendiu precum și realizarea măsurilor prevăzute în documentația

tehnică pentru aviz în vederea obținerii acesteia. La fel, cum am menționat mai sus, dacă administratorului îi revine obligația să asigure întocmirea documentației și obținerea avizului, proprietarul este obligat să asigure fondurile necesare conform art. 7 alin. 1 din Legea nr. 10/1995. Pentru asigurarea acestei cerințe se vor avea în vedere și prevederile Legii nr. 307/2006, ale HG nr. 571/2016 și OMAI nr. 129/2016.

Având în vedere faptul că în ultimi ani legislația s-a schimbat toate documentele trebuie reconstituite în forma cerută de legislația actuală. Din păcate instituția noastră nu beneficiază de personal tehnic calificat, care să poată efectua această lucrare, fapt ce poate fi observat cu ușurință din organigrama instituției. Voi depune însă toate eforturile în a obține cu celeritate, în măsura bugetului aprobat, a autorizației de securitate la incendiu în vederea intrării în legalitate și a evita o altă eventuală amendă pentru nerespectarea prevederilor legale.

În anul 2021 am încheiat contractul numărul 97/05.11.2021 cu societatea ARENACAD SRL, având ca obiect prestarea serviciilor privind scanare laser 3D și realizarea Releveului de arhitectură în vederea întocmirii proiectului pentru execuția lucrărilor pentru conformarea construcției la cerința de securitate la incendiu, pentru refacerea cărții tehnice a clădirii, în vederea obținerii scenariului de securitate la incendiu.

D. Evoluția situației economico-financiare a instituției:

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

Analizând datele din proiecția financiară a Proiectului de management și comparate cu bilanțul contabil la finele perioadei supuse analizei, se evidențiază faptul că bugetul total de venituri și cheltuieli a suferit o modificare majoră. Trebuie să luăm în calcul și faptul că în ultimii doi ani ne-am confruntat cu situația pandemică în care instituțiile publice de cultură au fost nevoite să „supraviețuiască” în contextul respectiv continuându-și totuși activitatea. Atunci când nu avut public în sală, colectivul a repetat pentru producții noi și a continuat să joace fără spectatori prin transmisii on-line, iar atunci când a avut posibilitatea (prin scăderea incidenței cumulate a gradului de pozitivare cu COVID19) să primească public în sală restricționat la 30% grad de ocupare din capacitatea totală a sălilor.

Astfel că, pentru a avea o viziune de ansamblu conformă cu realitatea zilelor noastre, am supus analizei veniturile și cheltuielile printr-un comparativ cu anul precedent, justificat de situația concretă raportată la estimările din proiectul managerial.

Analiza comparativă a veniturilor:

An analizat		2020		2021	
1	Buget venituri	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
2	Venituri totale din care:	6,406,380.00	5,734,902.13	7,489,268.31	7,057,177.37
3	Venituri proprii	732,000.00	157,135.00	146,000.00	234,810.00
4	Subvenții secțiunea dezvoltare	523,380.00	619,264.10	226,000.00	223,587.44
5	Excedent		96,615.79		731.69

Astfel, în perioada analizată anul 2021, creșterea la capitolul venituri se situează, conform execuției bugetare la 7057,18 mii lei, față de estimarea făcută în 2017 pentru anul 2021 în proiectul de management în sumă de 5291,25 mii lei. Această creștere se datorează în primul rând majorărilor cheltuielilor de personal successive de-a lungul anilor, față de proiecția inițială din proiectul de management. După cum voi arăta mai departe cu explicații concrete acestea au crescut la nivelul veniturilor proprii din subvenție cu peste 2.500 de mii de lei anual. Cu toate că

subvenția reprezintă ponderea cea mai importantă în total venituri realizate, față de veniturile proprii din activitatea de bază, estimate în proiectul de management pe 2021 (550 mii lei) în condițiile pandemice descrise mai sus, instituția a avut încasări rezonabile ca venituri proprii, iar dacă ne raportăm la anul precedent avem o creștere semnificativă.

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

Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției în anul 2017 nu a putut lua în calcul situația excepțională în care ne aflăm la momentul de față, fiind încă în plină pandemie și nici evoluția creșterii prețurilor la materiale și utilități sau instabilitatea socio-politică și economică la nivel actual. Estimările mele de atunci au fost făcute în condiții de lucru normale pentru o instituție publică într-un cadru stabil al inflației, al monedei naționale și a condițiilor socio-economice de la vremea respectivă.

Totuși în condițiile unor modificări legislative, a unor sentințe judecătorești privind drepturile salariale a unei părți a angajaților și a creșterii prețurilor la utilități, cheltuielile au crescut aproximativ în aceeași proporție cu estimarea veniturilor din proiectul de management.

Analiza comparativă a cheltuielilor:

An analizat		2020		2021	
1	Buget cheltuieli	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
2	Cheltuieli total din care:	6,503,000.00	5,638,286.34	7,490,000.00	6,967,635.68
3	Secțiunea funcționare	5,883,000.00	5,019,022.24	7,264,000.00	6,744,048.24
4	Cheltuieli salarii	4,015,000.00	3,969,780.00	5,535,000.00	5,384,647.00
5	Bunuri și servicii	1,792,000.00	982,293.24	1,643,000.00	1,278,671.24
6	Alte cheltuieli	76,000.00	66,949.00	86,000.00	80,730.00
7	Secțiunea dezvoltare	620,000.00	619,264.10	226,000.00	223,587.44

Diferența dintre veniturile și cheltuielile realizate pe anul precedent (2020) față de cel raportat (2021) o reprezintă excedentul bugetar realizat în anul 2019 în valoare de 96,615.79 lei, care a fost utilizat în anul 2020 pentru secțiunea dezvoltare (investiții în ansamblu de lumini scenă).

Față de anii precedenți avem un impact bugetar la nivelul subvenției alocate, datorită majorării drepturilor salariale a personalului de specialitate și a personalului plătit din fonduri publice din instituțiile și autoritățile publice, față de nivelul acordat începând cu data de 1 februarie 2017, eșalonat procentual până la nivelul anului 2022, dar și a deciziilor instanței de judecată privind o parte din angajații instituției. Actul normativ care dispune: Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 2/2017 privind unele măsuri fiscal-bugetare, precum și modificarea și completarea unor acte normative Art. 1(4), pentru personalul care ocupă funcții de specialitate artistică din cadrul instituțiilor publice de spectacole sau concerte indiferent de subordonarea acestora, prevăzute în anexa IV Familia Ocupațională de Funcții Bugetare "CULTURĂ" la Legea-cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare, Capitolul I, litera b).

	An analizat 2021	Estimat proiect management	Realizat 2021
1	Cheltuieli totale din care:	5,291,250.00	6,967,635.68
2	Cheltuieli cu salariile	2,810,670.00	5,384,647.00
3	Bunuri și servicii	1,814,000.00	1,278,671.24

Cheltuielile de personal cu salariile mai mari cu 2.573.977 lei, față de proiecția inițială din proiectul de management, sunt determinate de creșteri salariale successive, după cum urmează:

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

- ✓ Majorări salariale/ianuarie 2020 cu 1/3 din diferența dintre salariul de bază prevăzut de lege pentru anul 2022 și cel din luna decembrie 2019, Legea 5/2020 legea Bugetului de stat în conformitate cu Legea 153/2017.

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

În ce privește cheltuieli cu bunuri și servicii, sunt situate sub nivelul proiecției inițiale din proiectul de management, determinată de contractele încheiate în baza Legii dreptului de autor și a drepturilor conexe nr. 8/1996. Faptul că proiecțiile sunt determinate estimativ, la această categorie de cheltuieli se urmărește o estimare cât mai aproape de realitate, însă fluctuațiile prețurilor pe piața de mărfuri, cele privind utilitățile și faptul că pentru contractele încheiate în baza Legii nr.8/1996 privind drepturile de autor, la data întocmirii proiectelor de buget – discuțiile cu potențialii colaboratori, se poartă doar preliminar, nu există posibilitatea unei proiecții exacte.

Față de estimările inițiale ale proiectului managerial se observă cu ușurință conform tabelului de mai sus că, doar cheltuielile salariale sunt mai mari decât previziunea făcută acum 5 ani pe întreg anul 2021, care este cu foarte puțin mai mică decât cheltuielile salariale, iar în ceea ce privește cheltuielile cu bunuri și servicii estimările sunt relativ apropiate față de situația actuală.

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

Din perspectiva evoluției profesionale a instituției și a criteriilor de performanță ale conducerii, vom analiza principalii indicatori culturali realizați în perioada 2020-2021, perioada raportată (anul 2021) privitor la numărul de spectacole, de beneficiari plătitori/neplătitori, a veniturilor proprii estimate și realizate etc.

În ceea ce privește situația comparativă a spectacolelor ea a fost guvernată în perioada raportată de continuarea efectelor pandemiei și restricțiilor în desfășurarea activității instituțiilor de cultură la nivel național. Totuși în aceste condiții destul de dificile, am reușit printr-o strategie

inteligentă de programare, promovare, planificare a premierelor în funcție de săli o evoluție a activității după cum urmează în tabelul de mai jos.

Situația comparativă a spectacolelor

	NUMĂR SPECTACOLE	Anul 2020	Anul 2021	Creșterea nr. spect. față de an precedent
1	Numărul Total spectacole din care:	88	167	79
2	Sala Mare	56	133	77
3	Sala Studio	19	34	15
4	În-afara sediului	13	0	0

Această statistică este influențată de capacitatea diferită a sălilor de spectacol, a numărului de reprezentații diferit pe timpul stagiunii la fiecare dintre ele, în funcție de numărul de locuri pe care îl are fiecare: Sala Mare (566 locuri), Sala Studio (50- 60 de locuri). Pentru analiza Sălii Studio s-a luat în calcul capacitatea sălii pentru fiecare spectacol în parte, deoarece numărul de spectatori variază în funcție de dispunerea în spațiu a scaunelor care țin cont de plantația decorului, pentru scenografia și montarea/regia fiecărui spectacol în parte.

Dacă analizăm numărul total de spectacole în anul raportat față de anul precedent observăm o creștere în procent de 189,77% iar în distribuția pe săli de spectacol fiind într-o creștere procentuală de 237,50 % pentru Sala Mare și de 178,95 % pentru Sala Studio. În anul 2020, instituția a avut un număr de 13 spectacole în-afara sediului, la Bastionul Țesătorilor în cadrul microstagiunii estivale care au adunat un număr 488 au fost spectatori. În anul raportat 2021 această locație (Bastionul Țesătorilor) a fost ocupată în acea perioadă de alte evenimente culturale, în care putem menționa unul la care TSA a fost co-organizator, Festivalul „Săptămâna Comediei”. Astfel că în acele condiții instituția a fost concentrată în realizarea microstagiunii și realizarea unei premiere cu un nou spectacol la sediu unde a avut mai multe spectacole, cu un număr mai mare de spectatori și încasări mai bune, fapt pe care îl voi descrie amănunțit .

Principalii indicatori culturali realizați în situația centralizată pe spectacole în perioada ianuarie – decembrie 2021 de către instituție sunt descriși în forma comparativului de mai jos.

Situația comparativă a numărului spectatorilor

	NUMĂR SPECTATORI LA SEDIU	Anul 2020	Anul 2021
1	Număr total spectatori din care:	6.002	11.853
2	Sala Mare	4.951	11.152
3	Sala Studio	1.051	701
4	On-line	174	161

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

Situația comparativă a spectatorilor plătitori/neplătitori

	NUMĂR SPECTATORI	Anul 2020	Anul 2021
1	Număr total spectatori din care:	6.488	11.853
2	Plătitori	6.300	11.529
3	Cu invitații	19	162
4	Gratuități - Legea 448, HG 385, HG 723	169	162

Primordial pentru acest mandat de management, a fost creșterea veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, printr-o politică inteligentă de prețuri la bilete, dată de o mai bună organizare a Sălii Mari pe categorii de locuri, vânzarea biletelor on-line dar și de posibilitate de a introduce la un moment dat abonamente la spectacole. Crearea de evenimente conexe în instituție a dus și ea la mărirea constantă a numărului de beneficiari. Atragerea spectatorilor prin

gratuități, reduceri conduce la crearea unui obicei de consum cultural, care va reprezenta pe viitor publicul plătitor prezent în sala de spectacol.

Situația comparativă a veniturilor proprii

	VENITURI PROPRII	Anul 2020	Anul 2021
1	Număr total bilete vândute din care:	6.300	11.529
2	Sala Mare	4.807	10.852
3	Sala Studio	1.015	677
4	Total încasări	140.600	244.650

Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază specifică instituției se face în funcție de tipurile de produse/servicii oferite - în general spectacole, pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate. Acestea sunt pe preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, cu menționarea facilităților practicate. Ele au crescut constant față de anul precedent, după cum urmează: dintr-un număr total de 11.853 de spectatori, 11.529 au fost plătitori, 324 beneficiind de invitații sau gratuități. În marea lor majoritate invitațiile au fost emise în baza unor parteneriate media, pentru promovarea spectacolelor sau concursuri pentru spectatori, iar gratuitățile au fost acordate conform legii, persoane cu dizabilități etc. Aceste gratuități reprezintă doar un procent de 2,73% din numărul total de spectatori ai instituției.

Cel mai numeros public plătitor a fost atras în Sala Mare în număr de 10.852 de spectatori din numărul total, iar la Sala Studio fiind înregistrați un număr de 677 de beneficiari. Astfel că, publicul atras la sala mare este considerabil mai substanțial față de sala mică având o pondere în procent de 91,55 % din totalitatea publicului plătitor.

În condițiile pandemice actuale, strategia de programare repertorială a fost făcută ținând cont de faptul că restricțiile ne-au permis realizarea de reprezentații la o capacitate de maxim 30% și a vizat astfel, în special Sala Mare. Tot în linia mai sus menționată avem puse în practică următoarele soluții pentru creșterea veniturilor din activitatea de bază a instituției:

- ✓ Vânzarea on-line a билетelor la spectacole;

- ✓ Creșterea numărului de reprezentații pe stagiune;
- ✓ O programare mai atent studiată a spectacolelor;
- ✓ Creșterea prețului la bilete
- ✓ Promovarea mai eficientă a producțiilor artistice.

Pe viitor va trebui să acordăm o atenție sporită modului cum se face previzionarea bugetară a proiectelor, pentru a mări gradul de absorbție a resurselor financiare. O supradimensionare a bugetului aferent programului minimal determină restituirea subvenției neutilizate la sfârșitul exercițiului bugetar. Când previzionarea este mult prea optimistă față de ce se realizează efectiv, este îngrădită o altă acțiune culturală sau derularea altor proiecte care ar putea aduce un beneficiu în plus instituției dar și publicului nostru .

Evoluția valorică a indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției, este sintetizată prin studierea proiecției veniturilor proprii realizate. Dacă ținta noastră a TSA a fost de realizare a sumei de 146.000 lei venituri proprii la care s-a calculat bugetul pe anul raportat - 2021- veniturile efective realizate au fost conform execuției bugetare în sumă de 234.810 lei, dintr-o sumă totală de bilete vândute de 244.650 lei. Diferența de 9840 lei față de veniturile totale rezultă din biletele on-line încasate/facturate în luna ianuarie 2022.

Astfel instituția a crescut în mod considerabil veniturile proprii ale instituției în anul raportat, cu aproape 100.000 lei față de anul precedent, mai precis 98.650 lei, aspect care se evidențiază într-o creștere procentuală de 167,57 %. Această evoluție reiese și din creșterea numărului de spectacole și a numărului de beneficiari rezumat în activitatea specifică instituției ținând cont că prețurile la biletele spectacolelor au rămas la nivelul anului precedent.

E. Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management

Se realizează prin raportare la:

1. Viziune

Viziunea generează o atitudine de încredere în viitor stimulând participarea eficientă și creativă a întregii echipe manageriale. Ca stare ideală a teatrului proiectată în viitorul apropiat ea presupune o gândire dinamică, raportată la noile tendințe ale spectacolului, capabilă să evalueze pe termen mediu și lung șansele de dezvoltare ale TSA în accord cu misiunea sa. Astfel viziunea mea are în vedere îndeplinirea unor obiective concrete, care pot fi enumerate astfel:

- Asigurarea diversificării ofertei culturale prin producții artistice variate ca gen;
- Promovarea pe plan național și internațional a valorilor cultural-artistice românești și universale, prin participarea la gale, festivaluri, turnee;
- Creșterea nivelului cultural al comunității prin majorarea numărului de reprezentații și a numărului de spectatori, prin identificarea de noi categorii de public;
- Extinderea colaborării cu instituțiile de învățământ și includerea în repertoriul curent a pieselor din programa școlară (rolul formativ-educativ);
- Promovarea inovației și excelenței, a creativității interpretative prin cercetare artistică;
- Creșterea performanțelor artistice prin participarea la ateliere, work-shop-uri ș.a.m.d.;
- Dezvoltarea de parteneriate cu instituții culturale din țară și străinătate, care vor crește capitalul de imagine și prestigiul instituției.

Pe scurt, viziunea mea asupra sistemului managerial descrisă simplificat și în proiectul managerial, poate fi văzut ca modelul de input și output, în centru aflându-se Teatrul „Sică Alexandrescu”, reprezentat prin producțiile sale și activitățile conexe. Input-urile (intrările) sunt reprezentate de toate resursele pe care instituția le folosește pentru a-și îndeplini scopurile și obiectivele sale concrete. Output-urile (ieșirile) reprezintă tot ceea ce produce instituția mai important: înseamnă rezultate prin urmărirea cărora managerul poate să-și dea seama dacă instituția pe care o conduce îndeplinește ceea ce și-a propus. Acest tip de sistem de management este cunoscut și sub numele de management prin obiective, sisteme de planificare a scopurilor sau sisteme de urmărire a performanței (MPO).

2. Misiune

Misiunea este fundamentul ideilor care stau la baza viziunii managerului cultural-artistic. Formulată cu claritate și realism noua misiune a instituției constituie modalitatea cea mai sigură de a obține sprijinul și implicarea în acțiuni culturale cu rezultate pozitive, mediatizarea corespunzătoare a acesteia în rândul angajaților contribuind la consolidarea mediului intern, odată cu identificarea de către fiecare salariat a direcției de evoluție a teatrului. După cum am formulat-o succint în proiectul de management ea este:

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

3. Obiective (generale și specifice);

I) Obiective generale pe care le are Teatrul „Sică Alexandrescu” de îndeplinit sunt următoarele:

- ✓ promovarea valorilor cultural-artistice, autohtone și universale, pe plan local, național și internațional;
- ✓ promovarea dramaturgiei românești și universale, clasică și contemporană;
- ✓ susținerea creativității și inovației în domeniul artistic;
- ✓ promovarea artiștilor din domeniul artelor interpretative, al regiei și scenografiei;
- ✓ diversificarea ofertei culturale;
- ✓ promovează și sprijină debutul și afirmarea tinerilor artiști;
- ✓ educarea prin teatru a tinerilor;
- ✓ realizează sau dezvoltă proiecte culturale naționale și internaționale în domenii conexe artei teatrale;
- ✓ susține mobilitatea culturală a valorilor teatrale la nivel local, național sau internațional prin participarea la festivaluri de gen;
- ✓ colaborează cu instituțiile media pentru o promovare permanentă și o informare a publicului în legătură cu activitatea teatrului.

În atingerea scopului său, Teatrul "Sică Alexandrescu" colaborează cu persoane fizice și juridice, de drept public sau privat, organizații non-guvernamentale de profil, din țară și străinătate, precum și cu autoritățile administrației publice locale și centrale.

Obiectivele specifice trebuie astfel definite încât să răspundă pachetului de cerințe S.M.A.R.T. [S - specific; M - măsurabile; A - necesare (engleză: appropriate); R - realiste; T - la termen (în engleză: time-dependent)]. Stabilirea obiectivelor este în competența conducerii entității publice, iar responsabilitatea realizării acestora este atât a conducerii, cât și a salariaților. Stabilirea obiectivelor are la bază formularea de ipoteze/premise, acceptate conștient, prin consens. Conducerea entității publice actualizează/reevaluează obiectivele ori de câte ori constată modificarea ipotezelor/premiselor care au stat la baza fixării obiectivelor, ca urmare a transformării mediului intern și/sau extern.¹²

II) Obiectivele specifice ale instituției, ar trebui reformulate și adaptate în concordanță cu noua strategie managerială:

- ✓ promovarea creativității, inovației și excelenței prin intermediul programelor și proiectelor culturale pe care le dezvoltă instituția;
- ✓ dezvoltarea de proiecte culturale naționale și internaționale în domenii conexe artei teatrale în parteneriat cu artiști, organizații neguvernamentale, instituții de spectacole, alte instituții de cultură și structuri de profil din țară și din străinătate;
- ✓ diversificarea ofertei culturale prin producții artistice cu o arie de adresabilitate lărgită și creșterea accesului publicului la spectacolele teatrului prin identificarea unor noi spații de joc;
- ✓ creșterea eficienței instituționale prin atragerea de personal artistic de valoare pentru completarea posturilor libere din statul de funcții al teatrului, precum și întregirea personalului tehnico-administrativ cu resurse umane calificate;
- ✓ completarea documentelor interne (ROI, ROF, Organigrama, Stat de funcții) conform legislației în vigoare în vederea aplicării strategiei culturale prin programele și proiectele propuse;

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

- ✓ construirea unei imagini puternice a instituției printr-o identitate distinctă proprie unui brand cultural în peisajul teatral românesc și european;
- ✓ promovarea valorilor cultural-artistice, a dramaturgiei românești și universale, clasică și contemporană prin mărirea numărului de participări la turnee și festivaluri ;
- ✓ structurarea organizațională a capacității de administrare a programelor, proiectelor culturale și acțiunilor culturale, și a vânzărilor ;
- ✓ și nu în ultimul rând, atragerea de fonduri culturale nerambursabile prin dezvoltarea de parteneriate cu asociații/organizații culturale, naționale și internaționale, dar și obținerea de finanțări pentru dotări tehnice atât de necesare mobilității artistice.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management.

Strategia asumată pentru TSA a fost implementarea conceptului de teatru inteligent, “smart theatre concept” care a dezvoltat pentru teatrul brașovean, o strategie bazată pe managementul prin obiective denumit și al scopurilor, sau managementul pe bază de rezultate. Acesta rezidă în stabilirea și planificarea obiectivelor, autocontrolul și revizuirea periodică a planurilor strategice, evaluarea performanțelor instituției, feed-back, activitatea teatrală îmbunătățindu-se în mod evident datorită principiilor de bază: strategie, decizie, eficiență, eficacitate, performanță, rezultate. Această strategie constă în proiectarea unui sistem de acțiuni care asigură realizarea obiectivelor asumate pe termen mediu și lung, în concordanță cu resursele existente pe următoarele direcții principale:

- susținerea, protejarea, promovarea actului teatral prin identificarea nevoilor culturale a comunității și diversificarea repertoriului;
- dezvoltarea relațiilor culturale în parteneriate strategice cu alte instituții asociații organizații culturale naționale, europene și internaționale;
- stimularea creativității și inovației prin promovarea tinerelor talente și a creației artistice autentice;
- îmbunătățirea capacităților administrative prin utilizarea eficientă a resurselor umane și patrimoniale ale instituției – „ smart theatre concept”.

Referitor la primul punct în „Studiul de consum și practici culturale în rândul populației Municipiului Brașov și Zonei Metropolitane”, realizat de INCFC în anul 2015, la întrebarea care

dintre următoarele variante v-ar determina să mergeți mai des la spectacole în Municipiul Brașov, un procentaj de 15,5% dintre respondenți au nominalizat diversificarea tipului de spectacole .

În anul raportat am realizat o serie de parteneriate cu organizații culturale și media, iar stimularea creativității și inovației prin promovarea tinerelor talente a fost concretizată prin realizarea mai multor spectacole în care au fost implicați tineri artiști creatori și interpreți.

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

Deși activitatea și viața culturală este apreciată pozitiv de locuitorii orașului și ai zonei metropolitane, totuși autoritățile sunt conștiente de nivelul scăzut al dinamicii culturale la nivelul orașului și al zonei metropolitane, managerii instituțiilor de cultură se declară nemulțumiți de gradul de participare al localnicilor la proiectele care le sunt destinate și solicită măsuri concertate de educare culturală și artistică a cetățenilor.

Pentru a-și crea un loc privilegiat între preferințele pieței culturale brașovene, TSA se adaptează permanent la piața de artă, având ca obiectiv strategic, să fie atât pe gustul publicului său tradițional dar și de a educa/forma o nouă generație de spectatori. Pentru asta oferta TSA este acum a unui repertoriu aproape complet în care se regăsesc majoritatea formelor spectaculare de teatru, cu un nivel de adresabilitate mult mai larg. Considerând continuarea proiectelor aflate în derulare, ca pe o datorie morală față de munca actorilor de până acum, voi elabora o schemă de repertoriu care își dorește completarea ofertei culturale a teatrului cu mai multe genuri de spectacol. Pe cale de consecință, abordarea unui repertoriu mai bine alcătuit, lărgind posibilitățile

trupei prin atragerea unor creatori de teatru valoroși, am dorit să includ pe lista premierelor cel puțin o piesă de teatru din repertoriul reprezentativ românesc (anula acesta I.L. Caragiale). Prin introducerea în repertoriu a spectacolelor pentru copii, jucate cu precădere în vacanțe și în Săptămâna Altfel, am generat un număr sporit de spectatori, măbind veniturilor proprii.

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

5. Strategia și planul de marketing;

Strategia și planul de marketing, s-au integrat unuia dintre dezideratele esențiale propuse și menținute în proiectul de management acela de dezvoltare a imaginii instituției, cu scopul de a o evidenția mai mult ca reper cultural local și național, ca o componentă a comunității brașovene. Printr-o bună cunoaștere a nevoilor, dorințelor și așteptărilor beneficiarilor actului artistic, adică al publicului se poate realiza o strategie ce va permite satisfacerea gusturilor spectatorilor în funcție de vârstă, sex, venituri, nivel educațional pe eșantioane reprezentative, diferențiate pe categorii socio-profesionale și de vârstă.

În prezent am uzat de o nouă abordare a imaginii instituției, prin comunicare și promovare instituțională. Un plan de marketing cu adevărat solid constă în definirea obiectivelor generale împreună cu stabilirea obiectivelor specifice produsului, în cazul nostru, un produs cultural. Față de un produs de marketing obișnuit, produsul cultural are patru diferențe fundamentale: intangibil, inseparabil (se consuma în acel moment), eterogen (nu e niciodată la fel cu el însuși) și efemer. Aceste caracteristici ale produsului cultural îl fac special și greu de gestionat fără o bună cunoaștere a pieței de artă și a componentelor strategiei prin componentele strategiei de marketing descrise în proiectul de management privitor la :

a) Strategia de produs:

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

b) Strategia de preț:

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

c) Strategia de distribuție:

- Crearea unui sistem de vânzare a билетelor on – line prin intermediul site-ului oficial al teatrului, <https://www.teatrulsicaalexandrescu.ro/>;
- Diversificarea modalităților de achiziționare a билетelor, pe lângă vânzarea la casa de bilete a teatrului:
 - Vânzarea directă către companii;
 - Vânzarea către licee școli, licee, universități;
 - Crearea unei rețele de parteneri de vânzări (librării, cafenele, magazine etc).

d) Strategia de promovare:

- ✓ Promovarea noului sistem de vânzări on-line;
- ✓ Promovarea outdoor (prin panouri tip citylight, panouri digitale stradale, panouri „bus shelter”, „scroller”, etc.);
- ✓ Relații media cu posturi de radio/TV, presa scrisă, publicații on-line;
- ✓ Identitatea vizuală prezentă pe toate printurile instituției;
- ✓ Realizarea de materiale care promovează instituția;
- ✓ Realizarea de trailere cu fragmente din producțiile artistice ale teatrului și încărcate pe youtube, care să ruleze pe site și la casieria de bilete;
- ✓ Introducerea în repertoriu a spectacolelor de tip matineu.

O mai bună promovarea a spectacolelor (21,4%), conform studiului prezentat în Strategia pentru cultură a Municipiului Brașov, 2015-2030, pag.92, împreună cu principalii factori care determină cetățenii urbei să acceseze oferta culturală a teatrului, prezentați succinct mai sus, au crescut nivelul de atractivitate al instituției în rândul populației Brașovului. Cel puțin o dată pe

stagiune organizăm un spectacol, sau oferim bilete gratuite pentru una din categoriile de persoane care sunt de cele mai multe ori, uitate sau desconsiderate, ca parte a unui program social pe următoarele segmente:

- „Oameni” – program social care se adresează persoanelor cu dizabilități. Datorită faptului, nelipsit de relevanță, că acest segment de public constituie 10% din populația lumii (Wolfensohn, 2004), va fi extrem de important ca noile politici culturale ale teatrului să se axeze și pe această direcție.
- „Veteranii” – program social de spectacole pentru pensionari și cei vârstnici, colaborare cu căminele de bătrâni, oferirea de bilete reduse. Avem o datorie morală pentru a ne respecta seniorii și pentru a face tot posibilul pentru a le crea un confort sufletesc.
- „Viața” – program social ce vizează bolnavii incurabili, această categorie de persoane vitregită de soartă și care este prezentă în viața noastră.

Majoritatea studiilor de profil arată că preferințele spectatorilor situează spectacolele de comedie în topul preferințelor publicului. Preferințele pentru genul de teatru în funcție de educație nu evidențiază diferențe majore, comediiile fiind preferate mai degrabă de cei cu studii medii, teatrul clasic de către cei cu studii scăzute, în timp ce teatrul contemporan este preferat în mai mare măsură de respondenții cu studii superioare. Faptul că teatrul contemporan este mai apreciat pe măsură ce nivelul de educație crește, ar putea fi o indicație că resursele culturale accesibile prin educație sunt utile într-o mai mare măsură pentru a răspunde provocărilor intelectuale lansate de acest tip de teatru¹³. Spectacolele realizate în colaborare cu artiști-colaboratori de top vor avea în vizor următoarea tendință de concepere și structurare a programelor de management, în vederea realizării imediate.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse pentru întreaga perioadă de management sunt cele 11 programe așa cum acestea au fost prezentate anterior și aprobate de către autoritate prin Proiectul de management agreeat de către autoritate la începutul mandatului de management. Le voi trece în

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

revistă cu o prezentare succintă. Ca extensie a proiectului de management, festivalul este întotdeauna un eveniment care va asigura succes garantat, prin caracterul său de „multitask cultural”, aduce valoare prin forma și reforma societății care devine mai profundă, datorită politicilor culturale poli-stratificate, pe care le conștientizează sau nu individul.

1. **P1. Festivalul** „Festivalul Internațional de Dramaturgie Contemporană” FIDC. Festivalul, prin modalitatea de exprimare artistică extrem de complex pe care o dezvoltă, aduce beneficii imense teatrului, ajutând enorm la crearea, întreținerea și dezvoltarea unui brand cultural, prin ansamblul de evenimente ce se desfășoară în cadrul său. El reprezintă prin esența sa, o întâlnire a valorilor printr-un criteriu de selecție a performanței.
2. **P2.** Programul formativ – educativ „*Catedra de teatru*”. Scopul său este atragerea tinerilor spre teatru și formarea lor, cu ținta de a deveni public fidel al teatrului. În adresabilitatea producțiilor artistice ale instituției trebuie să se înscrie acest important segment de public. Programul dezvoltă simțul estetic/artistic al viitorului public de teatru având o componentă educativă prin realizarea de spectacole cu texte din programa școlară (parteneriat cu Inspectoratul Școlar Brașov).
3. **P3.** Programul „*Euro-drama*”. Este dedicat realizării de producții artistice bazate pe texte valoroase ale dramaturgiei europene contemporane, precum și atragerea de creatori de teatru valoroși din spațiul european (regizori, scenografi, tehnicieni, etc). Programul își propune, într-o primă fază, identificarea, contactarea și dezvoltarea relațiilor cu instituțiile artistice din spațiul european care sunt interesate de schimburi culturale, de promovare reciprocă și creativitate interculturală.
4. **P4.** Programul „*Performanță teatrală*”. Această direcție de acțiune vine în sprijinul și în completarea programului de mai sus, prin realizarea de spectacole cu texte valoroase, prilejuind întâlnirea publicului cu personalități marcante ale creației artistice. Este vorba despre invitarea unor artiști colaboratori cu o cotă valorică și notorietate mare în lumea teatrală, regizori, scenografi, actori, muzicieni, pentru realizarea producțiilor artistice cu șanse mari de succes. Este dedicat în principal participării instituției la festivaluri, gale, turnee, pentru a crește valoarea colectivului artistic și a mări notorietatea Teatrului „Sică Alexandrescu”.

5. **P5.** Programul „*Expresii*”. Pentru a diversifica oferta repertorială a teatrului dar și pentru a atrage public nou, vom realiza și spectacole bazate pe mișcare scenică ce au la bază coregrafiile care vor pune în valoare actorii cu expresivitate corporală dar și pe cei cu talent muzical.
6. **P6.** Programul „*Teatru pentru copii*”. În momentul de față nu mai este neglijată această oportunitate pe care o reprezintă spectacolele de copii. Tot în cadrul acestui program voi dezvolta proiecte ce au drept țință atragerea copiilor către teatru prin ateliere dedicate.
7. **P7.** Programul „*Primul pas/tinere talente*”. Programul are drept țință promovarea, tinerilor artiști valoroși. Pentru o mai bună repartizare a proiectelor de spectacole, în afara colaborării cu artiști consacrați în artele spectacolului, voi iniția proiecte pentru selectarea unor regizori, scenografi, dramaturgi debutanți pentru a le oferi șansa de a lucra în teatru.
8. **P8.** Programul „*Interferențe*”. Acest program vizează schimburile culturale cu instituții din țară și străinătate pe baza unor parteneriate și/sau coproducții, ca instrument al dezvoltării instituționale reciproc-avantajoase. Ținta este realizarea de producții artistice cu care instituția să inițieze/dezvolte prezența Brașovului la nivel internațional. Are ca scop și dezvoltarea mobilității artiștilor ce profesază în domeniul cultural prin stimularea dialogului intercultural și a diversității culturale.
9. **P9.** Programul „*Atelier*”. Programul este dedicat organizării de cursuri de formare profesională, susținerea de workshop-uri, ateliere de creație, spectacole-lectură, întâlniri cu creatori de teatru importanți, personalități culturale, formatori de opinie, scriitori, traducători, muzicieni, iubitori ai Thaliei care să completeze gama de adresabilitate și atractivitate a proiectelor noastre. Programul susține dezvoltarea instituțională și completează strategic o parte din programe (de exemplu P8, P10), prin generarea de evenimente conexe: conferințe, expoziții, lansări de carte, audio-books, ș.a.m.d.
10. **P10.** Programul „*Brașov – cetate culturală*”. *Microstagiune estivală* care va avea loc în perioada iulie/august și va presupune desfășurarea de spectacole la sediu dar și în spații neconvenționale. Această microstagiune poate deveni în câțiva ani un festival-sărbătoare cu adresabilitate maximă, oferind publicului un mix de stiluri culturale-artistice. Specificitatea acestuia pusă în valoare și de povești, tradiții, obiceiurile

cetății, îmbogățite continuu datorită artei spectacolului. Activitate recreativ-culturală, care ne oferă posibilitatea de a ne re-cunoaște, re-prezenta în permanent contact cu cetățenii orașului, prin re-confirmarea valorilor teatrului.

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

7. Proiectele din cadrul programelor

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

- Situația pandemică și restricțiile pentru instituțiile de cultură;
- Instabilitatea cadrului social și economic
- Creșterea prețurilor la utilități dar și dificultatea în furnizarea materialelor cu timpi de livrare foarte mari;
- Structura administrativă incompletă la nivel de personal a instituției afectată și de infectările cu CoVid 19;
- Colectivul artistic insuficient realizării anumitor producții cu posibilități încă reduse de a oferi tipologii, genuri și vârste variate;
- Și cel mai important, problema cunoscută de toți managerii teatrelor din țară: colaboratorii. Regizorii valoroși, care de obicei lucrează în echipă cu scenografi, coreografi, compozitori, au programul ocupat/încurcat, iar agenda proiectelor planificate este guvernată de nesiguranță din cauza amânărilor/anulărilor de date/contracte/programe. În situația pandemică prezentă, posibilitatea de a iniția o programare/colaborare cu un artist valoros, ține în primul rând de șansa de a-l găsi disponibil.

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

P1. Festivalul

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

- ✓ Luni 2 august – ”Noii infractori” de Edna Mazia - Teatrul Național București, Sala Mare
- ✓ Marți 3 august – ”Doi pe o bancă” după Aleksandr Ghelman - Teatrul de Comedie București, Sala Mare
- ✓ Miercuri 4 august – ”Thailanda” de Dimitris Kechaidis și Eleni Chaviara - Teatrul *Nottara* București, Sala Mare
- ✓ Joi 5 august – „Dragostea durează trei ani” după Frederic Beigbeder (Teatrul *Grivița 53* București, Sala Mare
- ✓ Vineri 6 august - ”Rosto” după texte de I.L.Caragiale - Teatrul Act București, Sala Mare
- ✓ Sâmbătă 7 august – ”O noapte furtunoasă” de I.L.Caragiale (TSA) - Sala Mare
- ✓ Duminică 8 august – ”Familia Addams” Libretul: Marshall Brickman & Rick Elice, Muzica și versurile: Andrew Lippa, Traducerea și adaptarea textului: Carmen Stanciu, Traducerea și adaptarea songurilor: Alex Ștefănescu, Regia artistică: Răzvan Mazilu (Teatrul Excelsior București, Sala Mare

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

- ✓ **20 octombrie, miercuri** – ”Trei surori” A. P. Cehov – Teatrul din Subotica Serbia, - Sala Mare
- ✓ **21 octombrie, joi**– Bódi Attila: Cu voi am vrut să mă revolt – Studioul Yorick – Sala Studio „Stela Popescu”

- ✓ **22 octombrie, vineri** – Darvasi László: Închisoarea lui Karády – monodramă prezentată de Bartha Boróka - Sala Studio „Stela Popescu”
- ✓ **23 octombrie, sâmbătă** – Tamási Áron: Jeromos cel sclipitor – coproducție, Ansamblul Artistic Mureșul și Teatrul Spectrum - Sala Mare
- ✓ **24 octombrie, duminică** – Andrzej Saramonowicz: Testosteron – Teatrul Maghiar de Stat Csiky Gergely din Timișoara - Sala Mare
- ✓ **25 octombrie, luni** – Radványi Géza: Undeva în Europa – musical, Teatrul Csíki Játékszín - Sala Mare

Cele două evenimente organizate în anul supus raportării la TSA, au strâns împreună aproape 3000 de spectatori la cele două săli ale TSA, dovedind astfel importanța Festivalului. Capitalul de imagine pe care îl aduce cu sine, atât la nivel local cât și la nivel național, prin schimbul intercultural pe care îl provoacă, este fundamental pentru proiectul cultural al managerului de teatru.

Festivalul are și un rol educativ, prin completarea cunoștințelor despre un anume segment cultural-artistic, diversitatea evenimentelor conexe spectacolelor, ducând la descoperirea de noi forme de expresie artistică. Beneficiile festivalului nu sunt doar pentru instituția de spectacol în sine, implicațiile sale culturale sunt mult mai complexe, ele producând reacții pozitive la nivelul comunității, al societății în ansamblul ei.

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

În cadrul acestui program am realizat în luna mai premiera cu spectacolul *O noapte furtunoasă* de I.L.Caragiale, regia Puiu Șerban, producție care a avut un număr de 7 reprezentații, adresându-se unui public format din 1525 de spectatori la Sala Mare a TSA.

P3. Programul „Euro-drama”.

În cadrul acestui program avem 4 titluri ca reprezentații: *Electronic City* de Falk Richter, *Moartea accidentală a unui anarhist* de Dario Fo, *Iluzii* de I. Vîrîpaev și *Un bilet spre fericire* de Spiro Gyorgghi. Aceste spectacole au avut un număr total de 28 reprezentații la Sala Mare atrăgând un public format din 1319 spectatori și la Sala Studio având 7 reprezentații și 173 de spectatori.

P4. Programul „Performanță teatrală”.

Acest program interferează cu altele pentru a crea producții teatrale solide ale dramaturgiei universale pentru repertoriul TSA. În cadrul acestui program avem 2 titluri de reprezentat: *20 de minute cu îngerul* de Alexandr Vampilov și *Mincinosul* de Carlo Goldoni. Aceste spectacole au avut un număr de 19 reprezentații, atrăgând un public format din 1095 de spectatori la Sala Mare.

P5. Programul „Expresii”.

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

P6. Programul „Teatru pentru copii”.

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

P7. Programul „Primul pas/tinere talente”.

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

P8. Programul „Interferențe”.

În acest program avem incluse următoarele titluri: *Fanteziile sexuale... Grădinile groazei, Portugalia, Prins în plasă, Singuri împreună, Doi pe o bancă*, spectacole care au adunat un număr de 59 de reprezentații și atrăgând un număr de 2886 de spectatori.

P9. Programul „Atelier”.

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

P10. Programul „Brașov – cetate culturală”. Microstagiune estivală.

Acest program a avut loc în luna august iar proiectele din cadrul acestuia au inclus spectacole din repertoriul propriu, precum și organizarea împreună cu Asociația Culturală Fanzin

a Festivalului Național de Teatru „Săptămâna comediei” găzduit de TSA în sediul său. În această lună, spectacolele invitate și spectacolele cu producții proprii, au avut un public numeros, adresându-se unei comunități formată din peste 2000 de beneficiari.

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

Aceste proiecte sugerează caracterul unei viziuni repertoriale a programului managerial, care se axează pe revigorarea dramaturgiei românești autentice dar și pe texte “clasice” ale marilor dramaturgi, lista adaptându-se și în funcție de negocierile și propunerile regizorilor-colaboratori. Pe lângă programele și proiectele prezentate sumar mai sus, precizez că doresc o expunere mai largă a spectacolelor de teatru în spațiul neconvențional, prin participarea instituției în cadrul unor evenimente culturale în afara sediului. Prin atragerea unui public cât mai larg și fidelizarea acestuia prin diversificarea ofertei, introducerea în repertoriu a spectacolelor construite în scopul unei mobilități extinse, ne dorim cât mai curând posibil și prezența TSA în cadrul festivalurilor de teatru din țară și străinătate dacă restricțiile actuale vor fi ridicate de către autorități.

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

Conform principiului căruia o diversitate de activități a instituției ar putea contribui într-un mod pozitiv la „păstrarea” statutului de teatru profesionist, acest aspect ar putea forța traseul direct și al misiunii sale publice existând pericolul pierderii identității și esenței artelor spectacolului. Continuăm totuși să oferim publicului mai multe opțiuni pe aceeași direcție cu obiectivele specifice, apelând la creativitatea și inventivitatea noastră pentru a aduce o doză de atractivitate și creativitate, astfel încât publicul să beneficieze de întâlnirea cu artiștii, ca efectele

acestor acțiuni să conducă în final, la o prezență mai mare în sălile de spectacol, nu doar o „marcare în sine” a unui punct pe o listă de îndeplinit.

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

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

În această direcție și în acest context actual, în care efectele pandemiei ne influențează dramatic viețile, ne dorim să menținem un nivel cât mai ridicat al acțiunilor noastre culturale fără să ne pierdem identitatea funcțională și spirituală, aceea de a fi în slujba artelor spectacolului.

Activitatea noastră așezată strategic într-o deplină consonanță cu politicile culturale, are în vedere posibilitatea abordării unor noi proiecte diversificate, incluse în programe gândite pentru a crește atât gradul de satisfacție al beneficiarilor dar și partea de dezvoltare și afirmare pozitivă a TSA în domeniul său de activitate specific.

Preocuparea noastră rămâne permanent pe direcția implicării în proiecte și acțiuni menite să dezvolte calitatea odată cu cantitatea produsului cultural oferit beneficiarului-țintă, satisfacerea

nevoilor culturale ale comunității și creșterea gradului de vizibilitate și încredere și atractivitate a publicului față de TSA.

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, 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 buget de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare:

Nr. crt.	Categorii (mii lei)	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022 (estimat parțial)
(1)	(2)	(5)	(6)	(7)
1.	TOTAL VENITURI, din care:	5.542.402.24	7.056.445.68	6.977.000
	1.a. venituri proprii, din care:	157.135	234.810	235.000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	157.135	234.810	235.000
	1.a.2. surse atrase	0	0	
	1.b. subvenții/alocații (SF+SD)	5.385.267.24	6.821.635.68	6.652.460
	1.c. alte venituri	0	0	89.540 excedent
2.	TOTALCHELTUIELI, din care:	5.542.402.24	6.967.635.68	6.977.000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	3.969.780	5.384.647	4.868.000
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	3.667.121	5.013.322	4.530.000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal (indemnizatia de hrană+contribuția asiguratorie)	302.659	371.325	338.000
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	1.049.242.24	1.582.988.68	2.055.000
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	292.176,44	425.372,79	590.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	173.796	177.034	140.000

2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	160.646	36.601.81	50.000
2.b.4. Cheltuieli de întreținere	355.674,8	639.662.64	1.194.000
2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	66.949	80.730	81.000
2.c. Cheltuieli de capital	619.264,1	223.587.44	54.000

Față de anii precedenți impactul bugetar la nivelul subvenției alocate, are un efect puternic datorită majorării drepturilor salariale a personalului plătit din fonduri publice pentru instituțiile de cultură, a deciziilor instanțelor de judecată, a creșterilor prețurilor la utilități, a prețului carburanților, a materialelor, astfel că necesarul instituțional pentru organizare și funcționare determină o majorare a bugetului.

Efectele pandemiei se resimt pe toate palierele economico-sociale în calitatea vieții iar riscurile/restricțiile de funcționare au produs un efect de perturbare la nivelul activității de bază în toate instituțiile. Așadar, o funcționare defectuoasă a agenților economici, o colectare slabă a taxelor și impozitelor, au făcut ca veniturile la buget să fie mai mici și împărțirea banilor către subordonate să fie cu alocări mai mici chiar față de anul trecut. Probabil din cauza acestor condiții și alocările subvențiilor au fost diminuate, autoritatea transmițând ca cerință ordonatorilor terțiari de a construi bugetul sub execuția anului trecut. Autoritatea este conștientă de faptul că bugetul nostru este asigurat prin subvenție doar pentru primele două trimestre și eventual pentru o parte din trim III, așteptând astfel o rectificare dar în nici un caz pentru tot anul.

În fapt, pentru anul raportat 2021 am avut inițial un buget construit doar pe primele trei trimestre, nu pentru tot anul. Astfel că, în tabel am trecut la bugetul estimat, sumele convenite cu autoritatea pentru anul 2022 să depunem bugetul în forma din tabelul de mai sus, necesarul estimat pentru nevoile actuale fiind unul mult mai mare. Totodată, pentru completarea bugetului de venituri și cheltuieli, pentru anul în curs 2022, a fost aprobat de către Consiliul Local prin HCL nr. 5 din 27.01.2022, utilizarea excedentului instituției din anul 2021, în sumă de 89.540 lei pentru cheltuieli de funcționare.

Dacă ne referim la necesarul de cheltuieli de personal pentru anul 2022 depus în forma inițială suma este de 8.209.000 lei, dar au fost aprobate doar 4.868.000 lei. În diferența de 3.341.000 lei față de proiecția inițială, trebuie astfel incluse următoarele sume: 813.000 lei reprezentând drepturi salariale câștigate în instanță și 2.528.000 lei reprezentând diferența de drepturi salariale până la sfârșitul anului 2022.

În ceea ce privește cheltuielile cu bunuri și servicii aprobate în sumă de 2.055.000 lei aceste sunt insuficiente pentru întreg anul, necesarul estimat fiind de aproximativ 3.500.000 lei, diferența fiind revăzută în creșterea facturilor de energie și evoluția generalizată a prețurilor pentru bunuri și servicii care se reliefează în materialele de producție.

Referitor la cheltuielile de capital, în ceea ce privește investițiile a fost aprobată suma de 54.000 lei pentru unele dotări scenice și pentru atelierele de producție, urmând ca investițiile pentru remedierea neregularităților constatate de ISU privitor la clădirea teatrului, să fie realizate direct de către proprietar.

Privitor la cheltuielile pe proiecte, previzionarea evoluției costurilor aferente producțiilor din programele propuse, ele rămân încadrate în proiecțiile financiare preconizate în proiectul de management ca limite valorice ale investiției.

Limite valorice ale investiției în proiecte propuse pentru 2018-2022:

Categ. de investitii în proiecte	Limite valorice ale investiției în proiecte în perioada precedentă	Limite valorice ale investitiei în proiecte propuse ptr. 2018-2022
(1)	(2)	(3)
Mici	0 – 90.000 lei	0 – 75.000 lei
Medii	90.001 – 150.000 lei	75.001 – 150.000 lei
Mari	150.001 – 190.000 lei	150.001 – 300.000 lei

Buna organizare a Sălii Mari și mărirea ofertei de spectacole la această sală, împărțită pe categorii de preț/bilet, a condus la creșterea veniturilor proprii realizate din activitatea de bază. Vânzarea de bilete on-line implementată la începutul mandatului, coroborată cu creșterea inteligentă a prețului билетelor la producțiile artistice care sunt acum din ce în ce mai diverse,

promovarea și integrarea în comunitate a TSA, sperăm că vor crește încasările din bilete diminuând procentual subvenția prin creșterea veniturilor proprii.

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

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

Indicele de ocupare a sălilor comparativ cu anii precedenți:

Indice de ocupare a sălii la sediu	Anul 2020	Anul 2021	Propus 2022
Sala Mare	21,11%	31,63%	32,00%
Sala Studio	88,07%	73,56 %	74,00%

Această statistică este influențată de capacitatea foarte diferită a sălilor de spectacol, a numărului de reprezentații inegal pe timpul stagiunii la fiecare dintre ele, în funcție de numărul de locuri pe care îl are fiecare: Sala Mare (566 locuri), Sala Studio (60 de locuri). Astfel, după cum am prezentat și la capitolul D.2. privitor la evoluția indicatorilor de performanță în situațiile comparative, pentru Sala Studio avem în 2020 un grad de ocuparea la sălii mai mare, dar la un număr de spectacole mai mic: 19 spectacole față de 34 de spectacole realizate în 2021. În ceea ce privește gradul de ocuparea al sălii la Sala Mare, creșterea este evidentă, raportată mai ales la creșterea numărului de spectacole, cu un număr de 77 de spectacole mai mult față de anul precedent.

Dacă analizăm creșterea numărului total de beneficiari în anul raportat față de anul precedent, vom constata o creștere într-un procent de 182,69 %, o evoluție extrem de

îmbucurătoare în condițiile pandemice actuale, iar dacă ne raportăm la numărul total de beneficiari plători, avem o creștere într-un procent de 183,00%.

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

Față de anul precedent luând în considerație anul raportat pentru o proiecție estimativă a numărului de beneficiari și a creșterii cât mai realiste a indicelui de ocupare a sălilor, propun următoarea simulare pe următorul an 2022 în funcție de gradul de ocupare al sălilor pe care l-am propus în simularea din tabelul de mai sus, vom avea următoarele date:

Beneficiari la Sediul + În afara sediului	2020	2021	2022 (estimat)
Număr beneficiari Sala Mare	4.951	11.152	11,500
Număr beneficiari Sala Studio	1.051	701	800
Total Beneficiari Sediul	6.002	11.853	12.300
Total Beneficiari	6488	11.853	12.500

În anul 2020, instituția a vândut un număr de 6300 bilete, încasând, din vânzarea acestora, suma de 140.600 lei, acesta reprezentând un procentaj de 97,10 % din numărul total de beneficiari, 6488 de spectatori. În anul 2020, instituția a vândut un număr de 11.529 bilete, încasând, din vânzarea acestora, suma de 244.650 lei, acesta reprezentând un procentaj de 99,53% din numărul total de beneficiari, reprezentând 11.853 de spectatori.

În general numărul beneficiarilor va fi un pic mai mare decât numărul билетelor vândute, având în vedere faptul că Teatrul „Sică Alexandrescu” Brașov, pe lângă biletele cu valoare stabilită, va oferi și bilete/locuri gratuite în cadrul Programului Social, acordate conform

Constituției României, articolul 33 și Legii 448/2006 precum și pensionarilor conform H.G. 385/2004 și H.G. 723/2005.

Tabel indici de ocupare al sălilor de spectacol:

Anii analizați	Număr spectacole	Indice ocupare Sala Mare	Indice ocupare Sala Studio	Număr beneficiari
Anul 2020	88	21,11%	88,07%	6.488
Anul 2021	167	31,63%	73,56%	11.853
Anul 2022 (estimat)	170	33,00%	75,00%	12.500

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

3. Analiza programului minimal realizat

Pentru implementarea strategiei culturale și a direcției de acțiune avem deja acordarea instituției la proiectul de management prin structurarea activității specifice, conform conceptului de „smart theater” și a desfășurării de programe și proiecte în cadrul acestora. Titlurile montate până acum, sugerează caracterul unei viziuni repertoriale a programului managerial, care se axează pe revigorarea dramaturgiei românești autentice dar și pe texte “clasice” ale marilor dramaturgi, lista adaptându-se și funcție de negocierile și propunerile echipelor de realizare și al colaboratorilor pentru fiecare proiect. În ceea ce privește analiza cifrelor estimate/propuse comparativ cu cele realizate, în anul supus analizei și raportării - 2021, ele au fost realizate conform țințelor asumate. Sinteza execuției proiectelor în cadrul programelor instituției realizate în Programul Minimal pe anul raportat, constând în principal în cele 6 noi producții (premiere) ce sunt evidențiate conform execuției buget/proiect în tabelul de mai jos.

ANUL 2021

	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. Proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Ex.Buget pe program (lei)
1	P11.	Programul „Aniversări”	1	15 ianuarie Ziua Culturii Naționale	0
2	P5.	Programul „Expresii”	1	Premiera1: „Cu sufletul nu-i de glumit”	92.011,55
3	P 3.	Programul „Eurodrama”	1	Premiera 2: „Iluzii”	83.932,99
4	P11.	Programul „Aniversări”	1	27 martie Ziua Mondială a Teatrului	0
5	P2 / P4	„Catedra de teatru” – „Performanță teatrală”	1	Premiera 3: „O noapte furtunoasă”	99.384,17
6	P11	Programul „Aniversări”	1	6 august Ziua Sică Alexandrescu	0
7	P7.	„Primul pas/tinere talente”.	1	Premiera 4: „La ieșirea din teatru..”	60.097,22
8 9	P11	Programul „Aniversări”	1 1	31 august 2018 Ziua Limbii Române	0
10	P8	Programul „Interferențe”	1	Premiera 5: „Doi pe o bancă”	29.121,87
11	P8.	Programul „Interferențe”	1	Premiera 6: „Singuri împreună”	80.144,65
		Total		6 premiere	444.692,45

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

Situația centralizată a veniturilor pe spectacole și a nr. de spectatori la Sala Mare:

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

După cum se observă cu ușurință din tabele, cea mai „profitabilă” în momentul de față este Sala Mare care, datorită posibilităților tehnice dar și a capacității sale, poate găzdui

spectacole mult mai elaborate pentru un public mult mai numeros, acest aspect reflectându-se și în încasările din vânzarea biletelor la spectacole.

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

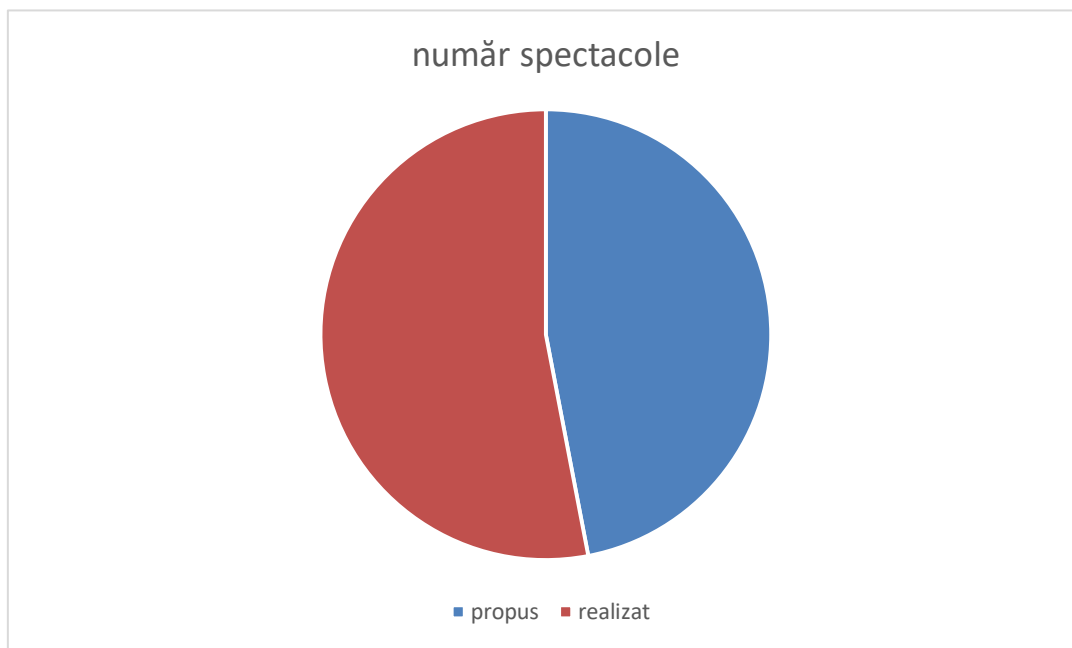
Situația centralizată a veniturilor pe spectacole și a nr.de spectatori la Sala Studio :

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

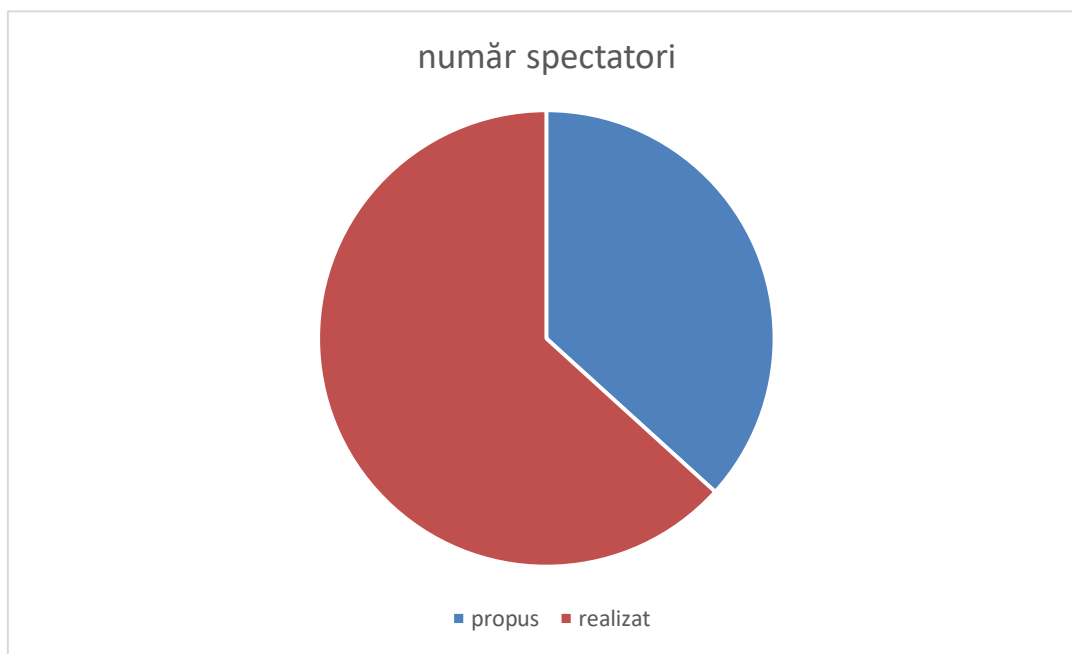
Programul minimal sintetizat conform criteriilor de performanță propuse

Anul 2021	Număr spectacole Propus	Număr spectacole Realizat	Număr beneficiari Propus	Număr beneficiari Realizat	Venituri proprii Propus	Venituri proprii Realizat
Sala Mare	128	133	6.785	11.152	Trim I	228.840,00
Sala studio	17	34	25	701	Trim II	15.810,00
Din care on-line:	10	42	72	165	Trim III	4.950,00
Total/an	148	167	6.882	11.853	146.000,00	244.650,00

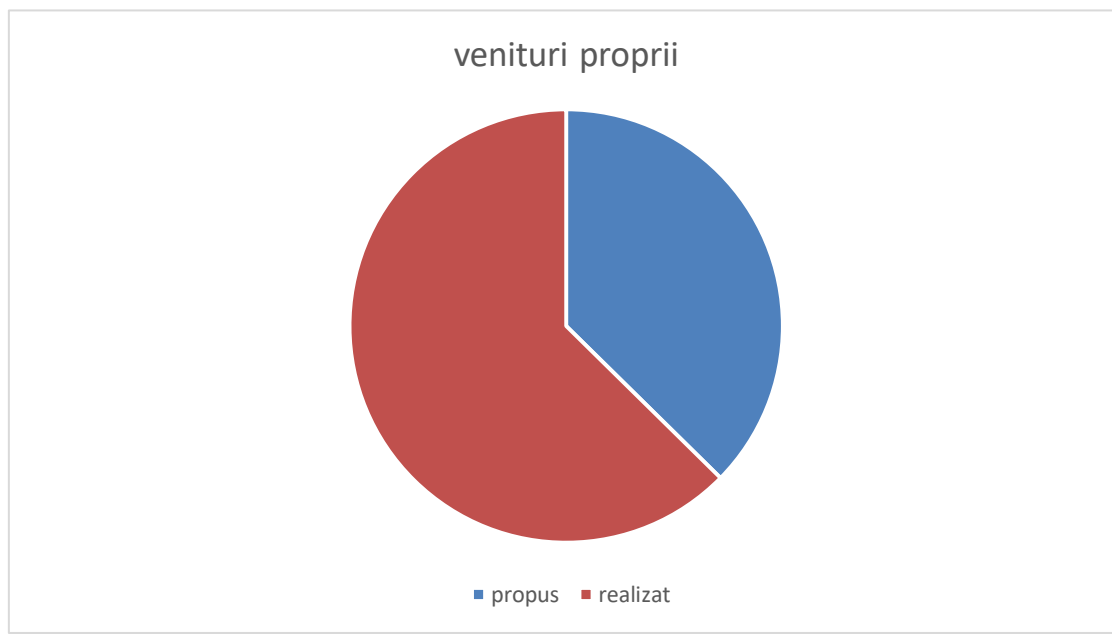
Față de numărul total de spectacole propus în număr de 148 spectacole, în anul supus raportării, au fost realizate un număr de 167 de spectacole, rezultând o creștere procentuală a numărului acestora în proporție de 112,84 % .



În ceea ce privește numărul de beneficiari propus el reprezintă 58,06 % din cât a fost realizat efectiv, rezultând o creștere procentuală a numărului acestora în proporție de 172,23 %.



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



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

Creșterea numărului de beneficiari și a veniturilor proprii, este cu atât mai semnificativă pentru anul raportat în condițiile pandemice actuale în care instituția își desfășoară activitatea. Prin specificul activității sale TSA produce spectacole de teatru cu o trupă relativ mică de actori și cu un repertoriu destul de mic de spectacole. În momentul în care un actor este infectat cu virusul covid19, în funcție de numărul de spectacole în care joacă acestea se vor suspenda și nu vom putea juca acele spectacole. Dacă rata de pozitivare crește având un număr mai mare de actori infectați există posibilitatea de a suspenda activitatea în totalitate pentru o anumită perioadă. Astfel prin faptul că am achiziționat pentru instituție nebulizatoare și dezinfectarea spațiilor de joc este efectuată constant, încercăm să reducem riscul de a contacta boala în instituție.

În condiții normale de lucru, pe lângă programele și proiectele prezentate sumar mai sus, precizez că doresc o expunere mai largă a spectacolelor, atragerea unui public cât mai larg și fidelizarea acestuia, prin diversificarea ofertei și printr-o prezență mai activă în cadrul comunității. Astfel, atragerea de parteneri media influențează prin prezența constantă a TSA în publicațiile locale, on-line sau audiovizuale participarea publicului la spectacole.

Aparițiile în media ale TSA sunt de tipul cronici, interviuri, reportaje sau destinate publicității (popularizare program, comunicate, conferințe de presă etc.). Estimarea la acest indicator în anul raportat a fost făcută la un nivel de 40 de prezențe, însă prin atenția și seriozitatea cu care am tratat realizarea parteneriatelor media și prezența noastră constantă în o parte a grupurilor media am observat prin monitorizarea acestor apariții o creștere a prezențelor la un total de 285 de apariții/prezențe. Față de indicatorul propus, indicatorul realizat prin aparițiile în media arată de peste 7 ori mai multe apariții (712,50 %) în-afara evidențierii din Anexa 1 care vizează alte apariții. În funcție de frecvența acestora ele sunt sintetizate în tabelele de mai jos.

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

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

Apariții bilunare			
Nume media/Radio	publicație/Site/Online	Link publicație/Site/Online media/Radio	Număr apariții
Radio Brașov		87.8 FM	22
Rock FM		89.5 FM	22

Radio România Cultural	105 FM	22
Kiss FM	Brasov Brasov 105.5 MHz Brasov Predeal 92.1 MHz	22
NovaFM 98,2/Nova TV	Brasov Brasov 98.2 MHz	22
Brasov TV	https://www.brasovtv.com	22
Televiziunea GRUP IUBIM Braşovul TVIBv	https://iubimbrasovul.tv/	22
myTEX.ro (Transilvania Expres)	https://www.mytex.ro/	22
Bună Ziua Braşov	https://www.bzb.ro/	22

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

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

TOTAL: 285

În final, după întreaga abordare analitică a activității și sinteza realizării indicatorilor propuși pentru perioada supusă analizei, se poate concluziona faptul că Programul Minimal al anului 2021 constituit ca act adițional al contractului de management, a fost realizat integral, prin toate categoriile sale programe, proiecte și producții, fiind depășiți toți indicatorii asumați pentru anul raportat.

Concluzia în finalul acestui raport privitor la activitățile și realizările instituției pentru anul 2021, este aceea că, chiar dacă nu a fost o propunere proprie a Programului Minimal și buget al instituției, acesta a fost asumat și adaptat proiectului managerial propus inițial.

Totodată, subliniez faptul că în condițiile pandemice actuale, am reușit să adaptăm proiectele TSA în funcție de nevoi, cerințe, actualitate, conjuncturi, astfel încât ele să se raporteze permanent la publicul beneficiar. Atât producțiile noastre cât și evenimentele conexe, realizate în parteneriat sau co-organizare cu alte instituții/organizații, au fost gândite în funcție de necesitățile și preferințele comunității, considerată în mod neexclusiv beneficiarul nostru țintă. Desigur atenția față de public și grija cu care am realizat producțiile TSA a fost într-o strânsă concordanță cu strategia managerială și proiectul de management asumat pentru desfășurarea activității de bază, într-un cadru și un mod exclusiv profesionist.

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

Cu deosebită considerație,

Manager TSA

Dan Cogălniceanu

Anexa 1