



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

RAPORT DE ACTIVITATE privind MANAGEMENTUL pentru perioada 01 ianuarie - 31 decembrie 2023

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

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

1. evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea și în raport cu sistemul instituțional existent;
2. îmbunătățirea activității instituției;
3. organizarea/sistemul organizațional al instituției;
4. situația economico-financiară a instituției;
5. strategia, programele și implementarea planului de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate;
6. evoluția economico-financiară a instituției, pentru următoarea perioadă de management, cu menționarea resurselor financiare necesare de alocat de către autoritate.

Datele și informațiile din prezentul raport de activitate se referă la perioada de la 01 ianuarie 2023 până la 31 decembrie 2023 și au fost extrase din documentele financiar- contabile , de gestiune și administrative ale instituției.



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

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

TA este o instituție publică de spectacole funcționând ca instituție de repertoriu - în conformitate cu cerințele și condițiile stabilite prin OG nr.21/ 2007 , avînd un repertoriu *dedicat exclusiv* dezvoltării artelor spectacolului pentru copii, cu specific bazat pe arta animației. În Brașov, subordonate aceleiași autorități, se identifică existența altor două instituții de spectacol (Opera Brașov și Teatrul Sică Alexandrescu), care deși produc colateral și prezintă ocazional sau periodic proiecte dedicate copiilor și tinerei generații , nu au statuat prin misiune și obiective , adresabilitatea către **același** public țintă căruia i se adresează TA-copiii. Teatrul Arlechino , are misiunea de a oferi publicului larg spectacole de teatru , realizate la un nivel profesionist, *cu scopul promovării actului de cultură și a educării publicului spectator*. Misiunea sa se concretizează prin pregătirea și realizarea de manifestări specifice unui *teatru* profesionist – proiecte și programe teatrale adresate copiilor. Spectacolul de teatru realizat și prezentat de către profesioniști, reprezintă un factor educativ pentru transformarea copilului „în ființă eminentă culturală”. Folosirea educației ca acțiune de producere și transmitere a culturii (prin activități cu valențe culturale autentice) este menită să dezvolte în sensul cel mai pozitiv individul. În acest context *misiunea* Teatrului Arlechino urmărește dezvoltarea pe două direcții principale: *valorizare culturală și redefinire educațională*, cu scopul de a contribui la creșterea nivelului de cultură a comunității căreia i se adresează. Forma particulară a producțiilor sale, în care predomină arta mînuirii și repertoriul său vast, bazat preponderent pe *arta animației sunt elementele ce dau caracterul de UNICITATE* .Trebuie subliniat faptul că particularitățile spectacolelor care se adresează acelorași categorii de public, se află în mijloacele de expresie artistică ale fiecărei instituții de cultură, în așa fel încît toate categoriile de spectatori să poată beneficia de tipul de spectacol și forma de exprimare artistică pe care le preferă și care i se potrivesc și îi satisfac necesitățile. Specificitatea și unicitatea TA, rezidă din particularitatea genului spectacolelor, realizate astfel încît, indiferent de subiect sau subiecții cărora li se adresează, acesta utilizează fără excepție în producțiile sale, arta mînuirii și a animației. Această particularitate, prin care se distinge activitatea TA, vine în sprijinul consolidării importanței sale, care menține în prim-plan educarea și formarea tinerei generații, cu scopul de a o transforma în beneficiar și consumator de artă constant. TA, pe lîngă *aparent* singurul scop oferit - acela de divertisment, la care se rezumă de foarte multe ori percepția beneficiarului, are rolul decisiv în formarea gustului pentru artă autentică și de calitate, contribuind esențial în dezvoltarea personalității copiilor.



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

Serviciile oferite public de către Teatrul "Arlechino", care urmăresc direcția dictată într-o mare măsură de cerințele și nevoile identificate ale publicului beneficiar, au consolidat poziția sa în piața artelor spectacolului existente la nivelul orașului Brașov, instituția fiind recunoscută ca una de reper atât în plan local dar și național.

Managementul TA, urmărește atingerea unor obiective ce se corelează cu misiunea sa, prin programele și proiectele Proiectului de Management, agreeat de către autoritate, care este elaborat pe o structură formată din cinci Programe, care înglobează toate proiectele instituției.

TA își adaptează permanent activitatea, aspect urmărit inclusiv în perioada de raportare, prin considerarea posibilităților certe, reale și măsurilor celor mai eficiente, în conformitate cu realitatea și circumstanțele existente, care sunt dictate într-o mare măsură și de factori externi.

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

Colaborările TA, s-au consolidat pe parcursul timpului, iar în practică, a existat dintotdeauna o colaborare a instituției cu Primăria municipiului Brașov, dictată în primul rând de caracterul de subordonare al instituției la autoritatea finanțatoare. Coordonarea la nivel ierarhic a activității TA este delegată unuia dintre viceprimarii mun.Brașov, prin DP nr.717/2021 *republicată. În cadrul acestui raport, autoritatea realizează consecvent monitorizarea activității specifice a TA, prin situații și rapoarte de activitate care se transmit lunar, trimestrial și anual către serviciile de specialitate ale autorității, în strictă conformitate cu cerințele și indicațiile primite de la aceasta.

TA are relații de parteneriat și colaborare prin care dezvoltă, inițiază și după caz participă la proiecte comune cu alte instituții de spectacol, de cultură, cu asociații culturale cu scopuri educaționale, cu ONG-uri și instituții de învățământ preșcolar și primar, relații prin intermediul cărora este realizată deschiderea spre comunitatea locală, comunitățile defavorizate, spre colaborări în sfera artelor de spectacol, cultură și educație, fie ele de stat sau aparținând mediului privat, în acest context urmărindu-se susținut un dialog permanent cu acestea, care s-au materializat în colaborări sau parteneriate, utile de toate părțile.

Se urmărește menținerea și continuarea parteneriatelor deja existente, în sfera media, cu un număr semnificativ de organizații care realizează publicitatea evenimentelor culturale din Brașov și mediatizarea informală a activității instituției (24 FUN, Antena Bv, Calendarul Magic, Nova Brașov, Radio Brașov, Radio Brașov Special, Realitatea Brașov, Ager Press, Nova Press, Transilvania Expres, Bună Ziua Brașov, Brașov TV, Zile și Nopti, Monitorul Expres, Brașovul Tău, Biz Brașov,



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

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

Colaborările consacrate, au continuat și pe parcursul perioadei de referință fiind întărite relațiile bazate pe continuitate și consolidare a unor activități / proiecte care să contribuie la dezvoltarea personalității copiilor încă de la vârsta copilăriei timpurii și până la vârsta preadolescentă. S-au concretizat și noi colaborări cu un grad de frecvență ridicat , care au avut la bază prezentarea permanentă a producțiilor fie la sala de spectacole Arlechino , fie la locațiile partenerilor, completate de activități conexe/ complementare artelor spectacolului de tipul spectacole- lectură, contribuția TA la evenimente școlare sau preșcolare de tip serbări sau producții realizate de copii. Bazele colaborărilor partenariale , ce au fost puse încă de la începutul perioadei de management anterioare și care au fost derulate cu instituții publice din sistemul educațional și cel de incluziune socială (Centrul Școlar pentru Educație Incluzivă Brașov , Biblioteca Județeană George Barițiu, Serviciul Public de administrare Creșe , Muzeul de Istorie , Școala Montessori , IPA regiunea 2 Centru etc) sînt menite să consolideze atît relațiile partenariale interinstituționale , cît și dezvoltarea , educarea și integrarea copiilor din medii sociale defavorizate sau cu dizabilități. Parteneriatele s-au consolidat an de an , ceea ce denotă faptul că este validată atît utilitatea colaborărilor, cît și rezultatul obținut în urma acestor colaborări, care vin să certifice asumarea rolului de factor direct implicat în educație pentru public și de promotor al culturii și artei autentice.

Pe lângă programele și proiectele pe care le desfășoară în mod curent instituția, există și o serie de evenimente pe care teatrul le organizează în parteneriat cu alte instituții de cultură și nu numai , atît la nivel local, cît și la nivel național, precum și diverse colaborări între instituție și mediul privat sau între sectorul non-guvernamental, toate avînd la bază politicile culturale și contribuind la evoluția profesională a instituției. Teatrul, în calitate de partener , invitat sau gazdă a participat și contribuit la o serie de evenimente cu tradiție îndelungată (festivaluri, gale , evenimente) .

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

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



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

Puncte TARI	Puncte SLABE
Unicitatea producțiilor instituției (spectacole cu păpuși și obiecte animate, în care se utilizează arta mînuirii și a animației, pe care se bazează întregul repertoriu)	Costuri mari ale montării producțiilor, determinate de numărul relativ redus al artiștilor creatori specializați în teatrul de animație în lipsa unor prevederi legale privind onorariile, dreptului de autor.
Poziția/ locația sediului instituției / sălii de spectacole în planul urbanistic. Este situat în centrul istoric al orașului , zonă cu afluxul cel mai mare de populație (localnici și turiști) .	Lipsa spațiilor adecvate necesare unei dezvoltări în toate planurile. Sala mică cu un număr de 100 locuri și deficitul mare de spații în care să se depoziteze decorurile și să se amenajeze ateliere de creație corespunzătoare. Statutul de chiriaș care limitează posibilitățile.
Atractivitatea mediului urban, consecință a profilul turistic al orașului, conduce la o mai mare cunoaștere a existenței instituției , dincolo de granițele municipiului, odată cu fluctuația de turiști care sînt în căutarea facilităților de petrecere a timpului liber.	Lipsa de personal specializat în dezvoltarea unor proiecte pentru accesare fonduri nerambursabile, determinată de deficitul capitalului uman.
Pregătirea de specialitate în ramura artei mînuirii și valoarea profesională a echipei artistice	Structură de personal redusă , care influențează modul de organizare și randamentul pe anumite sfere ale activității
Publicul țintă căruia se adresează activitatea specifică (copiii) și interesul adulților de a le oferi o paletă cît mai largă de activități de divertisment, recreere și formare. Schimbarea generațiilor și a percepțiilor acestora, deschiderea comunității către un sistem de educare a valorilor culturale autentice.	Dezinteresul personalului, cu un grad de superficialitate și demotivare în continuă creștere (absenteism activ / demisionar în activitate) , dictată de percepția ”prea multă muncă/ răspundere și insuficientă motivare/ salariu mic” accentuat de îngrădirea posibilității angajatorului de a lua măsuri coerente, ca urmare a unei legislații a muncii lacunare /vicioase.



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

OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
Calitatea de reper cultural a TA , obținută ca urmare a notorietății dobândite	Accentuarea deprofesionalizării generalizate, urmată de lipsa specialiștilor pe domenii și sfere de activitate, care conduc la încărcare și suprasolicitare a unui număr mic de salariați din structura de personal, în detrimentul acestora.
Capacitatea de asigurare a reprezentării orașului în cadrul diverselor forme de manifestare culturală specifică, menite să atragă plus de imagine (festivaluri, gale, evenimente, schimburi culturale în afara municipiului)	Viziuni din ce în ce mai sofisticate / experimentale ale autorilor creatori, dictate de tendința de evoluție și nevoia de satisfacere a egoului artistic, care determină obținerea unor producții neînțelese pe deplin de beneficiari și care poate conduce la un absenteism la anumite spectacole , chiar dacă ele în estență se bazează pe elemente valoroase și apreciate de specialiștii în domeniu.
Număr crescut de rezidenți în oraș, determinat de exodul populației din zona de nord a țării, care își stabilește domiciliul în Brașov. Populație preponderent tânără , care influențează gradul de natalitate și implicit densitatea grupului țintă	Instabilitate politică, cu consecințe negative în zona legislativă , în plan bugetar , al managementului orientat spre performanța activității, determinată de norme legale necongruente , necoerente și nearmonizate pe domenii (de ex. domeniul legislației muncii, a salarizării, a legislației speciale incidente domeniului de activitate)
Elevarea populației pe un segment semnificativ, materializată în practici bazate pe concepte și ierarhii valorice care conduc la sporirea numărului de consumatori de spectacol, de tipul : ” e de bon-ton” , ”lumea bună merge la teatru” , ”e în trend”	Birocrație excesivă și formalități .Interpretarea Conceptului Programului Minimal -depășit, generează o activitate contraproductivă, dictată de condiționarea managerului cultural obligat să își asume atingerea unor indicatori în cifre , bazați pe niște algoritmi incompatibili și nu a unor obiective. Modul de stabilirea indicatorilor are la bază o metodă care <i>în artă</i> nu poate face obiectul evaluării pe baza principiului ”cifre mari = rezultate valoroase”.



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

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

Activitatea s-a orientat în direcția **satisfacerii** cu maximum de eficiență a **cerințelor consumatorului** țintit (în raport de cerințele efective și cerințele potențiale). Considerînd însă specificitatea activității TA, se ține cont invariabil de necesitatea educării gustului publicului spectator spre expresia artistică autentică, valoroasă și de calitate . Copiii sînt și trebuie să rămînă o categorie importantă de public pentru politicile și strategiile culturale.

Pentru că imaginea este felul în care se reprezintă un produs, o marcă, o instituție , un brand – , ea trebuie luată în considerare ca aspect esențial pentru absolut orice este supus consumului, pentru că este practic ideea pe care o are consumatorul/ beneficiarul despre un anumit produs/ lucru/ serviciu, chiar și atunci cînd nu îl are efectiv în față., noi ca teatru, luînd în considerare percepția pe care o are publicul spectator (beneficiarul) asupra produsului nostru cultural (percepție determinată și direct influențată de activitatea specifică și rezultatele obținute de noi- calitatea produsului cultural pus pe piață.), putem să afirmăm că ne aflăm în poziția mărcii consacrate pe care o putem denumi *brandul*- ”Teatrul ARLECHINO”, Realele necesități sînt date de categoriile de public prin atitudinea adoptată față de instituție și produsul pe care ea îl pune pe ”piață”, iar politica instituțională și viziunea managerială sunt semnificativ influențate de acestea Așa stînd lucrurile, sîntem extrem de conștienți de faptul că odată cu viziunea managerială care determină politica de management , s-a asumat o muncă și un efort continuu, care urmărește diversitatea însă nînciodată în detrimentul calității. Efortul susținut și permanent, convergent realității, a demonstrat în decursul timpului, faptul că soluțiile rapide și cele cu rezultate imediate sînt puține, iar rezultatele perene/ durabile / continue se obțin în timp și în generații. Abordările eficiente sunt bazate pe o bună practică și pe dobîndirea unor experiențe care vin și se consolidează în timp , și pe testarea unor practici și a unor soluții adoptate, care fac dovada oportunității și a viabilității rezultatelor.

Activitatea se orientează și în funcție de politicile culturale la nivel național, fiind adaptată mai ales cerințelor de la nivel local, prin principalele direcții abordate pentru îndeplinirea misiunii sale:

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

Dinamism și inovație - se bazează pe dezvoltarea și menținerea climatului propice creativității, prin atragerea și încurajarea tinerilor creatori, deschiderea către noile tehnologii aplicabile , ca suport în actul creativ.Raportîndu-ne la specificul nostru, ținînd seama de factori și circumstanțe externe, am evaluat posibilități de re poziționare , de valorificare rapidă a unor abilități



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

bazate pe structura și profilul artistic , diferite față de cele uzuale în spectrul profesional consacrat. Astfel s-a recurs la menținerea în prim plan a imaginii teatrului prin abordarea și continuarea unor proiecte , uneori inedite care sunt incluse într-un număr de cinci programe .

Diseminarea informației - a devenit o preocupare continuă, acționată mai ales prin folosirea canalelor de comunicare adecvate, în considerarea importanței mass-media în viața publică. Parteneriatele media și colaborarea bună cu aceasta , au determinat menținerea unei bune vizibilități a instituției și păstrarea unui contact permanent cu publicul beneficiar prin mediatizarea și prezentarea activității sale , prin interacțiunea frecventă și susținută în cadrul proiectelor prin intermediul platformelor social media. În continuare, îmbunătățirea interfeței și a temei site-ului instituției (pagina web) www.teatrularlechino.ro , este un domeniu intens abordat, acestea aducându-i-se îmbunătățiri de ordin practic și estetic , constant , urmărindu-se alinierea la noile cerințe : mai ușor accesibilă, cu un design atractiv și pentru aspectul și funcționalitatea căruia s-a avut în vedere atât scopul său cât și nevoia utilizatorului final, în acest fel reușind să creștem notorietatea instituției și implicit acolo unde a fost cazul a organizației/ organizațiilor partenere, aspecte care se raportează la *beneficiul de imagine* pe care canalele de comunicare precum YouTube teatrularlechinobrasov , Facebook-www.facebook.com/teatrularlechinoby . îl aduc Conținutul foto și video pe paginile Facebook și web ale instituției se actualizează constant. S-au creat popularizări de tip ”evenimente” cu accesare directă, în interfața paginii de socializare FB Pe lângă instrumentele și modalitățile clasice de promovare (mass-media, mediul on-line, tipărituri etc.), în majoritatea cazurilor promovarea locală de regulă cuprinde și publicitate outdoor și indoor (sedii ale unităților de învățământ , unități turistice de cazare , obiective de interes public) .

În cadrul planului pentru îmbunătățirea promovării tuturor activităților se utilizează un important mijloc de a face publicitate proiectelor/ programelor prin prezentarea spectacolelor deplasabile, în diverse locații și spații neconvenționale (piețe publice, parcuri , spații de joacă destinate copiilor), unde cu ocazia oricărui eveniment desfășurat se afișează date de contact ale acestora . Personalizarea tuturor elementelor/ infrastructurii utilizate în cadrul deplasărilor profesionale cu sigla teatrului și datele de contact ale acestuia pentru o bună informare, cum sînt microbuzul teatrului - branduit cu aceste elemente , cortul-pavilion utilizat la spectacolele desfășurate în aer liber în cadrul stagiunii estivale , care este de asemenea branduit , sînt aspecte care s-au dovedit extrem de utile în mediatizarea instituției și practic la aducerea la cunoștința publicului asupra entității sub egida căreia se desfășoară aceste proiecte culturale.



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

Propunere : *Revenim și menținem propunerea de acordare de către autoritate a suportului pentru crearea și punerea la dispoziție a unor spații publicitare adecvate, amplasate strategic, în zone pietonale sau cu aglomerare urbană intensă, utile tuturor instituțiilor de spectacol.*

4. măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

La nivelul instituțiilor de cultură, nu există studii sau cercetări de specialitate dedicate publicului, deoarece metodele necesită o specializare particularizată fiind laborioase și costisitoare. În aceste condiții la nivelul unei instituții mici de spectacol, precum TA, un astfel de studiu este dificil de realizat. Platforma digitală CULTURADATA, este singura dedicată *furnizării* datelor de consum cultural, date preluate din *Barometrele de Consum Cultural* realizate de INCFC. ce analizează printre altele și *publicul* artelor spectacolului, și care are ca obiective studierea, *cercetarea* și furnizarea de date statistice pentru domeniul culturii, precum și formarea continuă în domeniul culturii, și a cărei ultimă lucrare în domeniu lansată în decembrie 2020 este concretizată în **BAROMETRUL CULTURAL PENTRU 2019**.

În acest context, garanția de a te baza pe date și cifre exacte este relativă. La nivelul TA, pentru determinarea unor rezultate cantitative și calitative privind publicul, categoriile de public, nivelul de satisfacție și preferințele, se realizează analize și măsurători interne bazate pe sondaje de opinie, care însă au un grad destul de mare de relativitate în ceea ce privește rezultatele. Acestea vizează metoda cantitativă, iar în construirea obiectivelor analizei se apelează la urmărirea unor factori de consum cultural ale spectatorilor TA, bazându-ne pe practică, experiență și aspecte notorii privind categoriile de public consumatoare ale produsului cultural oferit de noi.

S-au luat în calcul și urmărit elemente cu aspecte determinante ale ponderii spectacolelor organizate pentru publicul larg, pentru publicul în regim organizat, spectacole prezentate la sală, spectacole prezentate în deplasare/ alte locații, cuantificarea nivelului de preferințe după genul de spectacol, a variabilelor și constantelor numărului de prezentări ale unei producții artistice pe parcursul unui an calendaristic. În considerentul datelor extrase intern, pot fi stabilite următoarele rezultate:

- Proporția spectacolelor cu public larg ("la liber") preponderentă față de spectacole oferite publicului în regim organizat (72% vs.28%),
- În cazul spectacolelor organizate se distinge și proporția grupelor de vîrstă, astfel că la acestea beneficiarii sînt preponderent copiii (antepreșcolari și școlari), pe cînd în cazul spectacolelor cu public larg proporția se modifică deoarece fiecare copil vine însoțit de unul sau mai mulți adulți, după caz iar ponderea e aproximativ echilibrată.



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

- Preferința publicului spectator , rămîne în continuare o constantă și deși majoritatea covârșitoare a beneficiarilor își declină preferința pentru *varietatea* repertorială (titluri distincte, pe care le doresc cît mai numeroase pentru a avea din ce să aleagă) , se evidențiază o doză accentuată de conservatorism cu privire repertoriu, modalități de exprimare și tehnici abordate (pe primul loc în topul preferințelor situîndu-se ”titlurile” , adică transpunerea basmeor și poveștilor arhicunoscute , clasice, dramatizate într-o manieră care să respecte cît mai fidel firul acestora) .

Un aspect care ține de profilul publicului local, intrinsec legat și de gradul său de educație și implicit de nivelul de educație culturală, determină la o majoritate, obiceiuri sau practici bazate mai ales pe percepția de divertisment asociată participării la un spectacol de teatru. Făcînd o analogie cu ceea ce prezentăm în analiza swot se distinge ca fiind, pe lîngă atitudinea de achiesare la comportamente ce sunt un ”must-have” și o manieră comodă și facilă de petrecere a unui timp determinat, mai ales în anotimpurile cu intervale climatice confortabile (primăvară , toamnă) cînd o plimbare în centrul orașului poate constitui o plăcere. Acest aspect l-am catalogat deja în conținutul rapoartelor anterioare , astfel că se mai certifică o dată, profilul unui public comod și de departe eminent cultural, orientat spre comoditate și lejeritate chiar și în privința asumării unui program de tip ”timp liber”. Aceste aspecte sunt generate pe de o parte de toate facilitățile arealului din zona teatrului (Instituția aflată într-o zonă centrală de mare interes turistic, în Centrul vechi /istoric) Zona în sine oferă multe facilități și o varietate de alte obiective (fie ele turistice, fie de petrecere a timpului liber- terase, spații comerciale etc) și rămîne în continuare un avantaj incontestabil, care însă vine și cu neajunsuri (lipsă locuri de parcare , lipsa posibilității de acces facil a unor mijloace de transport care asigură transport de décor etc)

5. grupurile-țintă ale activităților instituției

Publicul țintă pentru Teatrul Arlechino , ca instituție *de repertoriu*, este format din copiii și tînașă generație din toate categoriile sociale , segmentul de vîrstă 2/3 -10/11 ani, identificarea segmentelor constituind indicator de reper în activitatea specifică , pentru că ea definește direcția și aria de adresabilitate.

Teatrul pentru Copii Arlechino, în raport cu celelalte instituții și/ sau companii de spectacole, care derulează programe culturale pentru copii dar ocazional și de o mai mică anvergură, se plasează și concurențial și complementar într-o zonă distinctă, fiind singurul care, conform statutului are obligativitatea de a derula preponderent programe dedicate copiilor și cu o activitate bazată pe particularitatea animației sau mînuirii . Publicul spectator al TA este eterogen , format din categorii diverse, copii de toate vîrstele – cei din copilărie timpurie , începînd cu 2 ani , 2 ani și jumătate -



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

antepreșcolari, continuând cu preșcolari 3-6 ani , școlari 6-11 ani și în proporție mai mică preadolescenți 12-13 ani, dar și educatori, profesori , părinți sau bunici.

Vorbim de *public direct* (publicul țintă – copii) și *publicul indirect* (format din public adult- însoțitori ai publicului țintă : părinți, frați, rude sau afini, persoane în activitate sau pensionari, cadre didactice , formatori / facilitatori etc.) care se regăsesc în toate categoriile socio- profesionale. Asupra acestui public indirect s-a vizat permanent implementarea unei percepții pozitive , el avînd o influență majoră asupra publicului direct, ca factor decizional, care determină într-o măsură foarte mare participarea copilului la actul de expresie artistică – în toate formele sale . Beneficiarii țintă și direcți ai programelor și proiectelor instituției sînt copiii , dar avînd în vedere varietatea și eterogenitatea repertoriului (spectacole pentru întreaga familie) , poate că nu e greșit să extindem pe alocuri aria și să înglobăm și publicul beneficiar indirect respectiv -adulții, care odată cu participarea lor alături de copii , beneficiază de un model comportamental și de beneficiile unei dezvoltări a imaginației, a creativității , ce poate fi canalizată spre înțelegerea nevoilor propriului copil . Avem permanent în vedere faptul că adulții sînt de fapt factorul essential și decisiv al direcției de dezvoltare a fiecărui copil.

6. profilul beneficiarului actual

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

Publicul spectator al Teatrului pentru Copii ARLECHINO Brașov, este și rămîne un public eterogen (din diverse medii și categorii socio-profesionale și categorii de vîrstă) dar poate fi catalogat și omogen (copii și însoțitori adulți, iubitori de teatru) , un aspect care este determinat de atît de profilul / specificitatea cît și de adresabilitatea instituției.

Prin intermediul ofertei sale diversificate și atractive, dată de programele sale, TA urmărește să atragă public atît numeric cît și diversificat, (din toate categoriile sociale și numeros) Numărul mare rezidă din creșterea numărului de spectatori beneficiari de la an la an. Cu toate că ritmul de



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

succesiune și înlocuire a generațiilor poate subzista ca un factor principal în numărul crescut de beneficiari, această creștere se datorează și gradului crescut de interes al părintelui pentru dezvoltare și petrecere a timpului liber, prin a oferi copilului cât mai multe oportunități, diverse, variate și de calitate, fără a lăsa pe un plan secund importanța calității produsului cultural / a producțiilor TA.

Deși ne confruntăm cel mai adesea cu un profil de spectator conservator, în care preferințele publicului stagnează, faptul că generațiile sunt în continuă dinamică atât ca mentalitate cât și ca practică, obiceiuri și comportamente se observă o ușoară deschidere spre inovație și nou. Publicul nostru rămâne împărțit în principal în două categorii foarte distincte: copii și adulți, determinate în bună parte de faptul că adresabilitatea specifică a producțiilor este expres îndreptată către copii și de faptul că acest public, datorat vârstei, este o categorie vulnerabilă, care necesită asistență, însoțire, consiliere, în toate aspectele vieții. (din analizele noastre, media de vârstă a publicului beneficiar se situează aproximativ la 6 ani pentru categoria de public copii și la aproximativ 40-42 ani la categoria de public adult).

Spectatorii TA provin preponderent din mediul urban, în special din familii care realizează venituri medii și mari, și în care membrii acestora au studii cel puțin medii, fiind în marea lor majoritate familiarizați cu artele, cu forme variate de expresie artistică, în general cu domeniul cultural, fiind persoane care oarecum în mod regulat frecventează diferite evenimente culturale sau care pot fi incluse în sfera culturală. Practic, în marea lor majoritate, sînt persoane care au o reală deschidere către activități educative, sportive, de divertisment, prin care vizează să își asigure o viață și un nivel de trai cât mai calitativ din punct de vedere psiho-social. Există o categorie de *public fidel*, care în marea lui majoritate are drept valoare principală respectul față de cultură, tradiție și educație, cu o trasătură fermă și un grad ridicat de responsabilitate în ceea ce privește implementarea educației timpurii și permanente. Vorbim de un public care este familiarizat cu specificul genului (categoria cu cel mai mare potențial de dezvoltare socială și cu o putere economică semnificativă) și există categoriile de *public ocazional* și *public întâmplător*, care provine mai ales tot din mediul urban- din care o parte sînt nerezidenți în municipiu (se află în oraș cu ocazia unui program personal – vizînd turism de recreere, turism de shopping etc. iar cu această ocazie profită de posibilitatea imediată de a îi oferi copilului o formă de divertisment), dar pentru care activitatea aceasta poate fi ușor înlocuită cu orice alt tip de divertisment, de la vizionarea unui film sau incursiunea într-un centru comercial de tip mall și pînă la plasarea copilului într-un spațiu de joacă pe durata uneia sau a mai multor ore.

De regulă, o ofertă diversificată de produse culturale, poate fi considerată una completă. În același timp, însă, este și o scală pe care oscilează barometrul cu ajutorul căruia determinăm nișele



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

și implicit gradul de culturalizare al acestora. S-a dovedit în timp faptul că participarea la reprezentațiile unui spectacol de teatru , respectiv preferința de petrecere a timpului liber cu această activitate , prezintă o frecvență mai crescută în rîndul publicului mai ales în perioada sezoanelor cu regim climateric moderat , în lunile martie –mai și mijloc de septembrie –sfîrșit de noiembrie. Din punct de vedere climateric, Brașovul are un factor de condiționare relativ mare, astfel în intervalul iunie-septembrie și decembrie-februarie, uneori chiar martie, publicul își diversifică activitățile de petrecere a timpului liber, optînd pentru activități alternative de recreere, fiind preferate după caz drumețiile și petrecerea timpului în aer liber precum și practicarea sporturilor de iarnă . Așadar, în aceste perioade, frecvența la spectacole devine fluctuantă , cu tendință de regres, iar în anumite perioade cînd se combină sau se suprapun perioadele sezoniere cu cele de sărbători și zile libere, ori cu vacanțele școlare, prezența la spectacole poate suferi scăderi spectaculoase.

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

O altă așteptare a publicului/ beneficiarului s-a dovedit a fi reflectată de exigența în raportul de interacțiune a acestuia cu personalul angajat al instituției și nevoia de identificare cît mai detaliată a informațiilor pe care acesta le așteaptă.

Luînd în considerare aceste aspecte , în calitate de entitate culturală ce vizează în permanență accesibilizarea participării tuturor categoriilor sociale la spectacole, consonanța producțiilor noastre cu latura educativă și susținerea îndeaproape a structurii programei de învățămînt școlar și preșcolar , prin abordare, manieră de abordare și profesionalism , manifestate în mod activ de către personalul instituției în integralitatea sa, sîntem determinați să ridicăm în mod constant gradul sau nivelul de satisfacție al beneficiarilor.

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

Prin raportare la perioadele anterioare , instituția a avut în decursul anului de referință o evoluție vizibilă , care este reflectată de indicatori cuantificabili , respectiv număr de reprezentații, număr de beneficiari și încasări.

Indicatorii prevăzuți în Proiectul de management , au fost ajustați cu creșteri în cadrul Programului minimal anual, constituit ca anexă la Contractul de management , și chiar modificați și în interiorul anului de referință (discuțăm de o propunere inițială asumată la începutul anului 2023 , după care indicatorii au fost majorați în cursul anului, la solicitarea autorității , aspect discutabil în alt context ,prezentul document / raportul , nefăcînd obiectul poziției managementului în raport de această practică , care nu este în consonanță cu prevederile legale prevăzute de OUG 189/ 2008 care învederează ” Părțile au dreptul de a reanaliza periodic sumele necesare realizării programului, în



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

raport cu valorile asumate prin angajamentele luate în documentul de referință, și de a negocia anual programul minimal, în funcție de bugetul aprobat pentru derularea contractului de management”.

Pentru anul 2023 , indicatorii asumați au fost realizați integral, majoritatea înregistrând depășiri.

Evoluția profesională este apreciabilă pe termen lung în sensul în care activitatea tuturor categoriilor profesionale se îmbunătățește și se adaptează la cerințele manageriale raportate la cerințele legislative și operaționale , care sunt dictate de mediul extern .

Sfera de management și activitățile conexe și complementare, ca și în anul precedent au fost influențate de o creștere a activității , contextul și situația birocratizării din ce în ce mai mari, generând necesitatea gestionării întregii activități cu eforturi sporite și cu asumarea unor decizii, acțiuni și atribuții noi, în parametri dictați de imprevizibilitatea permanentă cu care ne-am confruntat, mai ales de la apariția normelor ce au instituit austeritate bugetară sporită, Deasemenea fluctuația de personal, deprofesionalizarea masivă în toate sferile , influențează permanent întreaga activitate .

Comparativ și cu datele estimate pentru 2024 care au fost previzionate în raportul de activitate anterior, avem o creștere substanțială la indicatori , astfel că se poate aprecia că și activitatea profesională a anului de raportare a înregistrat o creștere. Pentru a avea o imagine clară a rezultatelor profesionale reflectate în planul evoluției cifrelor , detaliem :

- Față de **totalul de 315 proiecte asumate pentru anul 2023** , instituția a realizat efectiv la 31.12.2023 **un număr de 333** proiecte dintre care 320 prezentate în mod fizic și 13 în format on-line . **Indicatorul a fost depășit cu un procent de 6 %.**

- În privința numărului de beneficiari asumați, **proiecția inițială s-a bazat pe un număr de 25.300 de beneficiari**, autoritatea a ajustat cifra după primele trei trimestre la un număr de 29.961 , iar în fapt **la 31.12.2023 s-a atins cifra de 33.595 beneficiari**. Cifra în opinia mea însă este concludentă doar din perspectiva evidențierii spectatorilor care au participat efectiv la reprezentații, respectiv cei prezenți fizic în sală sau în deplasări , care au totalizat un număr de **33.423, ceea ce reprezintă o creștere cu peste 20 de procente față de anul anterior și cu peste 12 procente față de asumat** . În ceea ce privește mediul on-line este posibilă doar monitorizarea cifrei reprezentând interacțiunile pentru difuzări spectacole-lectură care a fost de **172** .

- Faptul că în anul de referință , teatrul a fost invitat în continuare să participe la evenimentele de gen (gale festivaluri) , constituie o deplină certificare a activității valoroase în planul activității artistice cu atât mai mult cu cât existau trei producții noi , care erau așteptate în țară la festivalurile de referință. **Participările TA la festivaluri s-au ridicat la cifra de 12, în cadrul**



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

programului Arlechino Călător, inițial estimând un număr de 10 proiecte în cadrul acestui program, **indicatorul fiind depășit în proporție de 20%**

- A fost prevăzută montarea unui număr de **3 premiere**, care s-au și realizat, acest **indicator fiind îndeplinit în proporție de 100%.**

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

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

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

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

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

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



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

Propuneri :

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

Toate acestea însă, rămân aspecte condiționate de contexte efective, determinate de viabilitatea lor în funcție de evoluția condițiilor și factorilor de mediu externi care angrenează o imprevizibilitate și concomitent indicatori relativ greu de estimat.

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

Date fiind condițiile care au marcat perioada cu generare din anii precedenți , practic tot ceea ce definim ca strategie culturală a intrat într-o condiție statică , și/sau se vor identifica direcții strategice de reformare a întregului segment cultural. Practic toate activitățile culturale au fost bulversate de efectele pandemiei, apoi de situația conflictului din Ucraina, care deși la o primă vedere nu par să aibă o influență majoră , însă o au, operatorii culturali au fost forțați să se adapteze noilor situații, reformulându-și propriile strategii , situație în care ne-am regăsit și noi.



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

Conform Barometrului Cultural , bazându-ne pe ultimele date centralizate înainte de perioada pandemiei , deși formele de consum cultural în spațiul non-public rămân cu cel mai mare nivel de frecvență, pentru anumite practici de consum cultural din spațiul public s-a înregistrat o ușoară creștere a frecvenței în ultimii doi ani: vizionarea de filme la cinematografe și participarea la spectacole de muzică sau divertisment. Vizita la muzee sau biblioteci a rămas la același nivel în ultimii doi ani, în timp ce participarea la spectacolele de teatru a fost în general în scădere, chiar dacă raportat la anul 2021 creșterea a fost vizibilă.

În acest context , este necesară precizarea că TA vizează, prin activitatea sa, în primul rând, satisfacerea nevoilor comunității locale, dar avînd în vedere dimensiunea educativă consacrată pe care o are Teatrul, s-a luat în considerare permanent și comunitatea mediilor defavorizate , din așezări unde atît spațiile culturale, cît și entitățile cu profil cultural lipsesc cu desăvîrșire. sau după caz unde minoritățile nu beneficiază de evenimente culturale/ spectacole în limba română, cum a fost cazul proiectului IMPORTANTA TEATRULUI ENTUR COPII ÎN COMUNITĂȚILE LOCALE , prin intermediul căruia am derulat în parteneriat cu Teatrul Cîmborac din Sf.Gheorghe – Covasna și Asociația Consultativă a Tinerilor din județul Brașov , un schimb profesional de spectacole în limba română și respectiv limba maghiară. care a vizat aceleași deziderate , de a valorifica potențialul creativ și a participa proactiv în cadrul unor proiecte menite să dezvolte aria de oferte cultural-artistice.

2. orientarea activității profesionale către beneficiari

Activitatea profesională a instituției de spectacole , prin scopul și misiunea sa, este îndreptată în primul rînd către beneficiarii săi. În mod particular , ținînd cont de diversitatea și aria repertoriului instituției TA, se respectă în mod continuu menținerea regulată a unui număr de **minimum** 35 de titluri distincte , cu teme diverse ale spectacolelor din repertoriul unei stagiuni.

În anul 2023 ca rezultat al montării a trei noi premiere **teatrul a avut un repertoriu de 42 de titluri** Din numărul total de 42 de titluri din repertoriu au fost performate un număr de 38 de titluri . Cele patru titluri nevalorificate, sunt urmarea două spectacole / titluri fiind blocate din motive nesoluționabile nici în anul 2023- descompletarea distribuțiilor acestora, și din motive ce țin de particularitățile genului/ rolurilor acestea nu au putut fi completate prin redistribuirea către alți actori angajați , un al treilea titlu - Regele Gol este supus deocamdată conservării, unul dintre actorii din distribuție , urmare a unor probleme medicale nemaiputînd face față specific rolului, cel puțin temporar , iar al patrulea titlu nu s-a jucat fiind vizat pentru refacere.

Spectacolele TA abordează subiecte, teme și personaje distincte . Frecvența de prezentare anuală a acestor titluri , în condiții de normalitate (în absență de epidemii, condiții medicale actori ,



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

alte situații externe ce influențează condiția de performare), este realizată într-o manieră cât mai judicioasă. De regulă, toate spectacolele menținute la nivelul unui an în repertoriu , sînt prezentate public în decursul acestuia de mai multe ori , frecvența reluării lor fiind dictată de rațiuni care țin de specificul fiecăruia (se ține cont de : producții cu spectacole exclusiv sezoniere - cum sînt cele de iarnă , sau producții care se pot prezenta exclusiv la sala de spectacol și nu în deplasare sau în spații în aer liber și deasemenea faptul că anumite titluri sînt mai solicitate decît altele, preponderent în categoria spectacolelor în regim organizat). Un factor de importanță majoră pentru noi, în mod evident, este atenția/ importanța acordată nevoilor și cererii de consum ale beneficiarilor produsului cultural , însă acesta trebuie coroborat cu necesitatea asigurării indicatorilor privind numărul de proiecte și încasările, ceea ce conduc către necesitatea unei strategii și unui plan bine structurat , ce urmăresc și justa repartizare / echilibrare a serviciilor artistice pe structura de personal de specialitate. De multe ori însă , din motive independente de voința noastră , programul poate suferi modificări , iar cu toate acestea trebuie să venim în întâmpinarea așteptărilor beneficiarilor , adaptîndu-ne oferta la nevoile / cerințele acestora.

Fiind o entitate care are la bază realizarea de ”produs cultural”, TA își orientează cea mai mare parte din activitate către beneficiarii existenți , vizînd și potențialii noi beneficiari. Astfel, în paralel cu elementele de strategie și politici culturale la nivel național și local, se acordă o atenție sporită nevoilor publicului , prin adaptarea profilului evenimentelor și ale programului de spectacole în funcție de cerințele acestuia. Nevoile și cerințele acestuia, sînt identificate prin analizele interne privind numărul de participanți și încasările realizate la fiecare spectacol. Aceste analize, pe lîngă conferirea unei imagini generale a evoluției, au în subsidiar un scop bine determinat, acela de a cunoaște cît mai îndeaproape preferințele și cerințele publicului. În acest context este de reținut faptul că și dacă se urmărește o strategie și un plan bine structurat , de multe este necesară preîntîmpinarea așteptărilor beneficiarilor și adaptarea programelor și proiectelor congruent cu acestea, motiv pentru care, de foarte multe ori, ca realizator / producător și prestator de servicii artistice ești nevoit să te adaptezi la ceea ce se cere .

Îmbogățirea anuală a repertoriului se datorează montării de regulă a *cel puțin* două noi producții, cu spectacole care se alătură celor existente deja (durata de viață a unui spectacol fiind în medie de 10-12 ani, uneori mai mult dacă spectacolele nu sînt afectate de uzură fizică și morală, sau de circumstanțe care obligă renunțarea la ele – drepturi de autor, descompletări de distribuții și imposibilitatea asigurării unor modificări de distribuție , perimarea lor etc).

Totuși, în întâmpinarea așteptărilor publicului venim permanent cu noutatea , diversitatea, inovația, în ale cărei considerente vizăm :



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

- O paletă cât mai largă a ofertei de spectacole , asigurarea de produse culturale noi și diversificate (îmbogățirea în perioada analizată, a repertoriului instituției în conformitate cu programul managerial propus la începutul perioadei, cu două spectacole noi, titluri mult așteptate de public, montate cu participarea unor artiști ceteri de referință în arta animației)
- Susținerea activității artistice performante, prin stimularea creativității și a performanței artistice (angrenarea personalului de specialitate artistică în proiecte care să le stimuleze creativitatea și să asigure antrenamentul profesional),
- Creșterea calității contextului creativ –educație și formare – prin promovarea tinerilor artiști, a proiectelor și ideilor lor (colaborarea cu tineri artiști creatori și interpreți în cadrul edițiilor anuale ale FITC_ACP) ;
- stimularea parteneriatelor și deschiderea către dialogul inter-instituțional
- utilizarea judicioasă a resurselor (utilizarea eficientă a infrastructurii umane existente , prin cumul de atribuții și redistribuire de sarcini , concomitent cu desemnare de noi atribuții în toate sferile de activitate)
- Prezența constantă în spațiul online și în social media prin postări frecvente /zilnice, crearea de materiale vizuale de impact, menite să stîrnească interesul publicului pentru activitățile curente .
- analize permanente bazate pe sondaje de opinie realizate la nivel intern, chiar și în condițiile în care nu avem acces la metode laborioase de studiu, pentru a contura un portret al spectatorului contemporan , cu scopul de a adapta serviciile oferite către nevoile acestuia.
- Asigurarea derulării stagiunii estivale -sub egida Programului FACEM TEATRU ȘI AFARĂ, între 15 iunie – 05 august și 01 septembrie -10 septembrie, microstagii ce presupune prezentarea unor spectacole pretabile în spații în aer liber (parcuri, obiective turistice etc), într-o perioadă în care activitatea teatrelor este în pauză(vacanța dintre stagiunile teatrale), prin intermediul și cu ajutorul căreia asigurăm acces gratuit publicului participant. Programul presupune adaptarea producțiilor la spații atipice / neconvenționale (aceste spații de regulă oferă posibilități extrem de reduse și limitează posibilitatea de menținere a unei calități artistice ridicate a spectacolelor, ceea ce presupune un efort major atît al artiștilor cît și al echipei tehnice, pentru a putea asigura prestații artistice de calitate și ținută profesionistă) .
- realizarea chiar în condiții extrem de dificile a celei de a VIII-a ediții a FITC _ACP și demararea pregătirii ediției a IX-a , din anul 2024, în așa fel încît comunitatea locală și nu numai, să poată beneficia de proiectele ce au fost dedicate Zilei Internaționale a Copilului Dificultatea e determinată de susținerea unui eveniment de referință, care este organizat cu un buget extrem de redus , de doar 200.000 lei alocați prin fonduri bugetare de către



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

autoritate, logistica fiind greu de asigurat mai ales din punct de vedere al cazării și asigurării meselor pentru participanți, o dată din cauza tuturor îngrădirilor și limitărilor valorii cheltuielilor necesare prin legislația incidentă și pe de altă parte din cauza prețurilor extrem de mari practicate în Brașov ca urmare a profilului de destinație turistică aflată în top.

Ținând seama de particularitățile anului, printre celelalte măsuri, față de cele precizate, luate în vederea adaptării și a satisfacerii nevoilor publicului, au fost :

- menținerea contactului permanent cu acesta în mediul online (creere de evenimente, difuzări de spectacole și spectacole -lectură, publicitate mai intensivă)

- continuarea proiectului ZIUA PORȚILOR DESCHISE dedicate Zilei Culturii Naționale din 15 ianuarie , parte a Programului ARLECHINO PORȚI DESCHISE , prin realizarea turului virtual / prezentarea proiecției MIRO VĂ PREZINTĂ TEATRUL DIN COLO DE SCENĂ și susținerea de spectacole cu acces gratuit

- o majorare minoră , cu o medie de 2,5 lei, a prețurilor la biletele de spectacol și doar exclusiv pentru spectacolele de tip ”organizat” în deplasare și la sediu , fără a ne raporta la majorările din piața de consum care au explodat și au generat costuri de funcționare mult mai mari față de anul precedent.

- Cunoscând importanța circulației produsului cultural, am asigurat neîntrerupt legătura cu publicul , și prin difuzări de spectacole lectură pe pagina de FB , astfel oferind acces gratuit pentru anumite categorii, fiind o modalitate oportună de a beneficia de proiectele teatrului , de acasă.

Toate acțiunile întreprinse, au avut ca scop principal satisfacerea nevoilor publicului, obiectiv pe care îl considerăm atins odată ce acesta a îmbrățișat proiectele/ programele instituției cu multă deschidere exprimându-și aprecierile și mulțumirea prin mesajele transmise pe pagina oficială de FB și uneori chiar prin intermediul email.

3. analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse

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



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

acțiunile din 2023 deși s-au orientat pe abordarea principalelor obiective strategice asumate, respectiv:

- a). Consolidarea capacității administrative: consolidarea credibilității, lărgirea accesului și creșterea diversității proiectelor culturale;
- b). Creșterea vizibilității și notorietății instituționale și implicit a proiectelor, programelor și activităților -strategie dinamică de promovare.
- c). Creșterea calității contextului creativ –educație și formare – promovarea tinerilor artiști și a proiectelor lor; stimularea parteneriatelor, a dialogului inter-instituțional și redistribuirea judicioasă a resurselor.

Sfera cultural artistică : În anul 2023, s-au realizat trei noi producții de anvergură cu încercarea minimizării de costuri la maximum posibil și prin realizarea de economii drastice la toate cheltuielile presupuse de producții .

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

S-a asigurat participarea la cât mai multe evenimente de tip festivalier, modalitate menită să aducă notorietate instituției și activităților sale.

Strategia programării spectacolelor pe parcursul anului, urmărește ca fiecare producție din conținutul repertoriului să fie prezentată publicului în cadrul reprezentațiilor de tip public la liber/public larg. Cele din zilele de sâmbătă și duminică , reprezentații cu tradiție , sînt de regulă programate astfel încît ele să se regăsească la un interval constant (cu o ciclicitate de reluare la cca. 8-12 săptămîni) și în același timp să existe o consonanță între componența distribuțiilor spectacolelor , aspect necesar pentru a asigura o cât mai judicioasă repartiție a normelor artistice (spectacole și repetiții) , a realizării atribuțiilor , precum și o împărțire cât mai echitabilă a sarcinilor personalului de specialitate și din punctul de vedere al managementului resurselor umane . În teatrul de animație este extrem de dificil de menținut un echilibru just , privind nivelul de participare al actorului , acest aspect fiind generat de componența distribuției, care în cele mai multe situații utilizează cel puțin două treimi efectivul total al echipei artistice, iar echipa tehnică fiind una singură asigură permanența pentru toate distribuțiile atît la spectacole cît și la repetiții .

În aceste condiții este firesc, ca în anumite interval de timp, unii actori să aibă o participare mai mare iar alții o participare mai mică. De asemenea, acest aspect este influențat într-o mare măsură și de componența echipei tehnice , redusă ca număr deoarece în zilele cînd aceasta se află în perioada obligatorie de repaos săptămînal , programarea de spectacole este aproape imposibilă, neavînd cine să le susțină din punct de vedere tehnic (sunet , lumini , montaj/ demontaj décor -ansamblu scenic) .



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

În cadrul noilor producții, de regulă, se urmărește colaborarea cu artiști creatori cunoscuți , cu un grad de notoritate , care dețin un portofoliu variat și de rezonanță, personalități consacrate în arta spectacolului de gen (regizori, scenografi, compozitori ,dramaturgi, coreografi etc) , dar și cu tineri creatori, mai puțin cunoscuți sau cu un portofoliu nu atât de vast , însă care pot contribui cu un suflu nou și viziune modernă la tehnicile de montare abordate pentru crearea unui spectacol (cheia regizorală, viziunea scenografică, tehnicile inovative în arta animației etc.)

Sfera managementului resurselor umane S-au întreprins măsuri susținute de valorificare a potențialului de resurse umane existente , prin utilizarea cât mai eficient posibil a întregului personal contractual , cu accent pe toate categoriile de personal , care prin complementaritate definesc ansamblul activităților și conduc la disciplina instituțională , menită să asigure un management de calitate . S-a recurs la delegarea de atribuții și suplimentarea / sau după caz înlocuirea și realocarea de sarcini, demersuri întreprinse cu scopul de a conduce la o îmbunătățire și eficientizare permanentă a activităților desfășurate .

Sfera administrativ economică și financiară Sfera administrativă presupune activități complementare celei artistice , care urmează un curs ce asigură practic funcționalitatea teatrului și derularea conformă a lucrărilor specifice. Și în această direcție am avut în vedere reducerea la maximum a cheltuielilor generate de funcționare , avînd grijă , acolo unde acest lucru a fost posibil, să eliminăm sau după caz să amînăm cheltuieli care nu influențau major activitatea sau nu aveau caracter de maximă urgență.

+ pentru evitarea unor costuri mari s-a utilizat exclusiv personalul contractual existent, evitînd externalizarea multor servicii necesare, optîndu-se pentru soluția cumulului de funcții din instituție, cu fracțiuni de normă, în acest fel valorificînd structura de personal existentă. Cu luarea în considerare a unor specializări și/ sau abilități personale a angajaților acolo unde a fost posibil prin suplimentarea sarcinilor anumitor angajați, s-au asigurat activitățile necesare, care astfel au generat costuri mai mici

+ la finalul anului 2023 execuția bugetară

- **secțiunea de dezvoltare** a reflectat o economie de 8 mii lei față de bugetul aprobat de 77 mii lei , bani restituiți către autoritate , determinată de prevederilor OUG nr. 90/27.10.2023, act normativ care a suspendat încheierea angajamentelor legale pe sfera de investiții , fapt care a condus la interdicția achiziționarea unor elemente de natura echipamentelor de scenă , pentru care valoarea a fost stabilită în Proiectul de buget în conformitate cu prospecțiile de piață de la data întocmirii



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

acestui. Pînă la data apariției actului normativ , au fost derulate acțiunile necesare însă produsele necesare provin din import și au fost conditionate de existența lor pe stocurile furnizorului .

- **secțiunea de funcționare** s-a situat sub valoarea aprobată în buget cu suma de 681,67 mii lei, din care s-a restituit integral către autoritate suma alocată prin HG nr.1306/2023 respectiv 544,28 mii lei, iar în urma calculelor efectuate privind fondurile alocate pentru funcționare în anul 2023 a reieșit un excedent la finele anului în valoare de 201,06 mii lei care va fi utilizat în primul trimestru din 2024 în cadrul secțiunii de funcționare.

Sintetizînd , direcțiile și măsurile întreprinse relevă conjugarea tuturor eforturilor managementului pentru diminuarea cheltuielilor în mod drastic și adaptarea la contextul existent, prin aplicarea principiului economie- eficiență- eficacitate , aspecte care se disting și pot fi analizate și din expunerea rezultatelor financiare, care se regăsește la capitolele următoare , D și F .

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

1. măsuri de organizare internă

În toată perioada supusă analizei , a fost susținut și asigurat un management general care a vizat eficiență și calitate, cu respectarea și încadrarea în prevederile legale incidente urmărindu-se îndeplinirea tuturor obligațiilor legale privind Sistemul de control intern managerial și ale standardelor prevăzute de OSGG nr.600/2018 , vizîndu-se în același timp ca managementul administrativ să se axeze preponderent pe eficiență și eficacitate, astfel încît să conducă la derularea activității într-o variantă bazată pe economie, în condiții de respectare strictă a legislației și a procedurilor operaționale. În acest sens , în întregul an 2023 au fost emise un număr de peste 60 de decizii, acte administrative care au reglementat întreaga sferă de activitate din toate structurile funcționale ale instituției. Detaliem succint :

▲ Au fost reglementate norme și s-au emis decizii privind funcționarea instituției din punct de vedere al normelor de sănătate și securitate în muncă și pe linie de situații de urgență, s-a efectuat instruirea periodică a personalului, s-au realizat reviziile necesare , verificări și reautorizări în domeniul ISCIR cu privire la instalația de ridicat la scenă, s-a asigurat autorizarea periodică a personalului cu drept de manevrare a instalațiilor de ridicat, reautorizarea electricienilor de joasă tensiune etc.

▲ în cursul anului au fost emise un număr de 10 hotărîri la Consiliul de Administrație care au cuprins sfera problematicele ce incumbă acestui organism colegial cu rol deliberativ (aprobare



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

Proiecte BVC , aprobare tarife bilete practicate de instituție, scoaterea din repertoriu/ funcțiune a unor spectacole , noile producții, parteneriate , regulamente etc)

▲S-a finalizat și încheiat acțiunea inventariere a întregului patrimoniu al instituției pentru anul 2023, cu evidențierea rezultatelor acestuia și cu propunerile de scoatere din funcțiune ale obiectelor de inventar și/ sau mijloacelor fixe nefuncționale sau după caz cele care au depășit durata de funcționare prevăzută de lege - uzate fizic sau moral.

▲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 2023, cu termen de finalizare la data de 31.03. 2024, în conformitate cu prevederile HG nr.1336/ 2022 și ale Procedurii documentate privind evaluarea personalului.

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

▲S-a emis decizia privind stabilirea perioadei concediilor de odihnă ale salariaților, pentru anul 2024 ca și cadru general conform legislației muncii și celei specifice (OG nr.21/ 2007 care specifică că vacanța între stagioni este în perioada verii , interval în care se acordă concediile de odihnă ale salariaților instituțiilor de spectacole) .

▲S-au revizuit parțial Fișele de Post ale personalului contractual, urmînd să fie revizuite integral în cursul anului 2024 , semestrul I .

▲ S-a modificat structura funcțională (organigramă , stat funcții)și ROF, urmare a noilor prevederi legislative cuprinse Legea nr.296/ 2023 , care a impus acest lucru .

▲Pe linia controlului managerial și a SNA s-a realizat monitorizarea permanentă cu privire la implementarea sistemului de control intern managerial și a standardelor prevăzute de acesta . S-au analizat pe parcursul anului principalele riscuri identificate, pentru asigurarea procedurilor de gestionare a acestora , s-au elaborat norme și proceduri documentate și/sau au fost revizuite edițiile existente din cadrul SCIM fiind completate cele existente în conformitate cu noile reglementări în materie, respectiv OSGG nr.600/ 2018 . În luna decembrie s-a desfășurat și întrunirea Comisiei de monitorizare pentru pregătirea programului de dezvoltare a SCIM , cf . PV nr. 2967/19.12.2023. Au fost elaborate ediții revizuite ale procedurilor documentate din cadrul SCIM, care au necesitat aceste revizuiți în una armonizării cu noi prevederi legislative.

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



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

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În perioada analizată , au fost înaintate autorității, propuneri de modificări interne, constând în modificarea Statului de Funcții și Oganigramei instituției, ca urmare a reorganizării compartimentelor funcționale cu respectarea prevederilor Legii nr. 296/26.10.2023, care au fost aprobate prin HCL nr.792/28.11.2023

Ulterior aprobării noii structuri organizatorice a instituției, a fost modificat Regulamentul de organizare si funcționare-ROF , care a fost aprobat de autoritate prin HLC nr.897/21.12.2023.

Ca urmare , impunându-se armonizări între doate actele administrative , se află în proces de lucru revizuirea RI și procedurile documentate din instituție (proceduri de sistem și proceduri operaționale).

3. sinteza activității organismelor colegiale de conducere

Organismele colegiale de conducere, pe tot parcursul anului 2023 s-au întrunit ori de câte ori a fost necesar , conform prevederilor legale, asigurând limitele de competență prevăzute de lege , pe sfera atribuțiilor ce le incumbă, astfel că pe parcursul anului s-au concretizat trei întâlniri ale Consiliului de Administrație , două ale Consiliului Artistic și o îadunare generaă a salariaților, astfel :

▲ Consiliul Artistic s-a întrunit formalde două ori pentru propuneri pe sfera artistică . În fapt comunicarea a fost permanentă , cu grupuri mai mici ale membrilor, splitate pe întâlniri multiple în grupuri mai restrânse și comunicări, transmitere de opinii , discuții și propuneri atît prin intermediul aplicației whapp , pe care există grupuri de lucru / grupuri de salariați, și în cadrul căroră se dezbăt problematicile necesare, respectiv programe culturale, propuneri de producții noi, problematică legată de sfera Serviciului Artistic și a celui Tehnic-Producție-Scenă , comasate în luna decembrie într-i structură de tip direcție (Direcția Producție Prezentare Spectacole)

▲Consiliul Administrativ al instituției , s-a întrunit de trei ori, în lunile februarie, septembrie și decembrie , ședințele concretizîndu-se în emiterea unui număr total de 10 de hotărîri , cu incidență asupra activității curente, a adoptat hotărîri cu privire probleme pe sfera sa de atribuții, respectiv programe culturale- producții noi, tarife bilete , proiecte de buget, reorganizare

▲ Adunarea Generală a Salariaților a fost convocată în anul 2023 , obiectivul principal constituindu-l alegerea reprezentantului salariaților , în conformitate cu prevederile Legii nr.367/2022 a Dialogului Social , iar în subsidiar s-au dezbătut problematici susceptibile de adus la cunoștința personalului.

▲ Comisia de Monitorizare SCIM a avut o întrunire anuală în cursul lunii de decembrie, ocazie cu care s-a planificat direcția de urmat pentru sfera SCIM , fiind elaborate documente specifice



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

precum: PROGRAMUL ANUAL AL PREGĂTIRII PROFESIONALE pentru anul 2024, Inventarul și PLAN DE MĂSURI DE CONTROL PENTRU GESTIONAREA FUNCȚIILOR SENSIBILE IDENTIFICATE ÎN INSTITUȚIE pentru anul 2024 și a elaborat Raportul anual SCIM.

▲ În anul 2023 Comisia de Etică și Disciplină nu a derulat procedura cercetării disciplinare, nefiind cazul, neîndeplinindu-se condițiile unor abateri la disciplina muncii.

▲ Cu privire la sfera **solicitări/petiții, procedura documentată privind evidența și soluționarea acestora** este implementată în conformitate cu legislația de referință (OG nr.27/ 2002 *privind REGLEMENTAREA ACTIVITĂȚII DE SOLUȚIONARE A PETIȚIILOR.*), respectându-se termenii și condițiile legale de gestionare și prelucrare a acestora , atît în modul formal statuat de prevederile legale, cît și în mod concret și obiectiv , prin găsirea soluțiilor adecvate pe fiecare problemă în parte , care să ofere răspuns/ rezolvare solicitărilor adresate de către petenți. În cursul anului de raportare s-au înregistrat la instituție un număr total de 23 petiții (se exceptează din această categorie solicitări primite în temeiul unor rapoarte contractuale de subordonare sau care au un temei legal bine definit) , numărul total incluzînd 2 petiții în care instituția a avut calitatea de petent, respectiv comunicare incident și solicitarea toaletării arborelui din fața intrării principale de către Direcția Tehnică a PMBrașov , soluționată favorabil și solicitarea alocării unor locuri de parcare angajaților instituției, către P&P SRL, soluționată nefavorabilă. Din totalul anual al petițiilor , 14 petiții s-au înregistrat în cursul semestrului I al perioadei și 9 petiții în semestrul al II-lea. Din totalul de 21 petiții primite de instituție, au fost soluționate favorabil un număr de 14 , iar 7 dintre acestea au primit indicativul ”soluționat nefavorabil” sau declinarea de competență.

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

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

- **trei situații de încetare a CIM-urilor în baza demisiilor , urmate de două angajări noi**, pentru două dintre posturile de referent specialitate din cadrul SFRUA (achiziții -administrativ și resurse umane) , care temporar au fost ocupate prin cumuluri de funcții pentru evitarea sincopelor în activitate. Lipsa posibilității identificării n piața muncii a personalului cu pregătire/ specializare și mai ales experiență corespunzătoare pentru anumite posturi, creează dificultăți în recrutarea de personal adecvat cu specificul muncii .

- încetare CIM pentru îndeplinirea condițiilor de pensionare a salariatului ce a ocupat postul de Operator sunet.



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

- o angajare directă, prin cumul de funcții ocupat cu fracțiuni de normă pentru perioadă determinată, în postul de producător delegate, cu atribuții SSM a salariatului care prin reorganizare și -a pierdut funcția șef serviciu .

✓ **Cursuri de pregătire profesională** : În cursul anului 2023 au urmat cursuri și/sau au participat la seminarii de formare profesională un număr de 5 salariați, pentru contabilitatea instituțiilor publice, SCIM, relații publice-formare-public speaker, marketing cultural și SSM. față de estimarea programului anual de pregătire profesională în care au fost prevăzute cursuri pentru 6 persoane .

✓ **Evaluarea activității profesionale** : Procedura privind evaluarea profesională anuală pentru anul 2023, a personalului angajat, a fost dispusă prin Decizia nr.63/2023, cu termen de finalizare la data de 31.03.2024, conform prevederilor legale, la data întocmirii prezentului raport fiind în curs de derulare, urmînd ca la data ajungerii la termen a procedurii, rezultatele să fie evidențiate în documentația incidentă, pe baza căreia se vor aplica măsurile legale după caz .

✓ **Promovare, motivare, sancționare** : În decursul perioadei de referință :
- în perioada supusă evaluării nu au fost situații de promovări ci dimpotrivă de retrogradări determinate de transformarea unui post de conducere în post de execuție urmare a Legii nr.296/ 2023, care a învederat noi condiții de constituire a structurilor funcționale și au determinat reorganizarea precizată la capitolul C pct.2 (organizare, reorganizare)

- a avut loc o trecere într-o gradație superioară de vechime a unui salariat cu funcție comună de execuție, care a îndeplinit condițiile legale de vechime în muncă.

- noțiunea motivării în instituții publice, în accepțiunea noastră, este relativ vagă și raportabilă exclusiv la promovarea în funcție sau acordarea de premii/ prime, beneficii prevăzute de lege. În funcție de fondurile bugetare aprobate și alocate prin BVC corelat cu prevederile legislative aplicabile, în anul 2023 nu au fost premise alocări și plăți de premii .

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

- Tichetele de vacanță,(care au fost acordate întregului personal, în conformitate cu dispoziția legii) constituie un drept conferit tuturor salariaților, deci nu poate fi încadrat în categoria elementelor de motivare .Deasemenea ,

- acordarea sporului pentru condiții determinate la locurile de muncă se face pe baza buetinelor de expertizare a factorilor nocivi și de risc pe spații și în raport de timpul efectiv lucrat în aceste condiții, se constituie în drept al salariatului și nu poate fi încadrat în categoria elementelor de motivare



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

- promovarea în grade / trepte/ funcţie se realizează procedural, fiind un drept conferit de lege salariatului , la un interval de trei ani, pe baza rezultatelor obţinute la fiecare dintre cele trei evaluări anuale , conditionate de calificativ, şi prin susţinerea unui examen , această formă de motivare avînd un caracter sporadic.Şi deşi promovarea în grade/ trepte poate fi asociată noţiunii de motivare , în fapt analizarea sa poate fi supusă unor aspecte mult mai complexe şi mai ample , pentru că de exemplu doi salariaţi , cu încadrare în funcţie şi grad profesional similare , dar cu rezultate diferite ale punctajului la evaluarea anuală, care însă se încadrează în baremul de punctaj necesar obţinerii calificativului FB conform prevederilor legale (FB şi pentru punctaj de 4.01 şi pentru punctaj de 4.90 sau 5.00), determină dreptul de promovabilitate pentru ambii, iar dacă şi calificativul obţinut la examenul de promovare se încadrează la nivelul notei minime prevăzute conform procedurii, chiar dacă diferenţiat (unul obţine nota 7 / stabilită ca minim iar cel de al doilea obţine nota 8, de exemplu), în fapt , ambii vor fi declaraţi PROMOVAT urmînd a beneficia de acelaşi salariu, în conformitate cu nivelul stabilit pentru grad/ treaptă prin legislaţia salarizării, indiferent dacă unul dintre aceştia are rezultate mai valoroase iar unul mai puţin valoroase.În aceste condiţii însăşi esenţa noţiunii de motivare devine caducă. Este practic o consecinţă a lipsei unor metodologii concrete şi coerente ,legislative, care ar fi de natură să reglementeze aceste discrepanţe mari în cadrul raporturilor de muncă, aspect care e evident şi la nivelul de salarizare între funcţiile de execuţie şi cele de conducere , unde s-a ajuns ca prin aplicarea normelor legale unii dintre salariaţii încadraţi pe posturi de execuţie să beneficieze de salarizare la şi peste nivelul funcţiei de conducere ierarhice , ceea ce conduce chiar la demotivare.

- În perioada de referinţă nu a fost necesară aplicarea vreunei sancţiuni disciplinare .

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

În cursul anului prin decizia nr.37/ 06.10.2023 , s-a dispus inventarierea anuală a întregului patrimoniu al instituţiei, activitate finalizată şi procedurată conform prevederilor legale la finele anului 2023 ,iar rezultate patrimoniale la 31.12.2023 , au fost :

-Înregistrări ale evenimentelor culturale :	12.398,63 lei
-Concesiuni, brevete ,licenţe:	368.000,08 lei
-Instalaţii tehnice, mijloace de transport	465.888,85 lei
-Mobilier ,birotică,echipamente de protecţie	11.315,33 lei
-Materiele consumabile	22.638,82 lei
-Materiale de natura obiectelor de inventar	583.082,35 lei



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

-Materiale date spre prelucrare 21.944,34 lei

-Alte valori (BVC,bilete spectacol vizate cu valoare) 107.665,00 lei

În urma inventarierii anuale, nu au fost constatate diferențe în plus sau în minus față de situația din contabilitate, la începutul anului 2024 întocmindu-se și propunerile de scoatere din funcțiune ale MF și OI, care au fost înaintate autorității pentru derularea procedurii prevăzute de lege în vederea casării acestora, procedura casării fiind în prag de finalizare la data prezentului raport.

În ceea ce privește îmbunătățirea / refuncționalizarea spațiului, așa cum am făcut descrierea acestuia și în rapoartele anterioare , el este de departe unul extrem de puțin generos pentru o instituție de spectacol care derulează activități de producție , el fiind structurat și organizat la nivel intern după posibilitățile date de funcționarea sustenabilă în incinta unei clădiri cu o vechime de peste 200 de ani și care face parte din categoria clădirilor de patrimoniu . Acest aspect limitează considerabil posibilitatea organizării spațiului într-o manieră mai judicioasă față de formula existentă la momentul prezent. Spațiile deținute în imobilul în care își desfășoară activitatea instituția , fac parte dintr-o structură de clădiri, componente a centrului istoric al municipiului Brașov. Teatrul Arlechino își desfășoară activitatea în acest spațiu încă de la înființarea sa , din anul 1949. Spațiul ocupat de teatru, este parte – proprietate a municipalității și parte- proprietate a Consiliului Județean Brașov,. Contractul de închiriere încheiat cu SC RIAL SRL Brașov – a fost reziliat ca urmare a dării în administrare către TA a spațiului în total de 98 mp, pe baza HCL nr. 1016/ 25.11.2022 pentru diferența de spațiu utilizat TA are încheiat contract de chirie cu Centrul Cultural Reduta- în calitate de administrator al cotei părți deținute de Consiliul Județean Brașov.

O refuncționalizare a spațiului va fi posibilă în contextul extinderii în întreaga clădire , respectiv și în spațiul deținut de către Filarmonica Brașov, având în acest fel beneficiul unui spațiu mai generos desfășurării activității, însă cu luarea în considerare a gradului avansat de degradare a clădirii , veche de peste 200 de ani și la care nu s-a intervenit cu lucrări de reparații capitale.

Propuneri : Lucrări de reparații capitale la clădire:

Cu luarea în considerare a lipsei de personal specializat din cadrul structurii de personal a TA (nu există nici o persoană cu studii tehnice în cadrul instituției de cultură , astfel că este necesar ca aceste lucrări să fie asumate prin personal și firme specializate pe toate fazele prevăzute de lege , de la studii de oportunitate, fezabilitate , proiectări, aprobări, avizare a lucrărilor de intervenție până la execuția și recepția lucrărilor), vă supunem atenției faptul că nici cînd SC RIAL SRL , ca serviciu public în subordinea autorității- a deținut calitatea de administrator a clădirii , aceste aspecte nu au fost soluționate , cu toate că entitatea dispunea de personal specializat fiind cea mai în măsură să asigure tot circuitul necesar, cu atît mai mult cu cît au fost semnalate problemele prin adrese repetate.



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

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

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

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

În perioada de referință instituția a fost verificată de :

a) **AJPIS Brașov**, a cărei misiune a constat în verificarea remedierii măsurilor dispuse prin constatările au fost consemnate în PVC nr.4972/02.06.2022, ca urmare a controlului efectuat de entitate , urmare căruia s-a constatat prin PVC 393/ 18.01.2023 înregistrat în RUC -Ta la nr.12/ 2023. faptul că instituția a realizat parțial deficiențele constatate de organul de control în anul 2022, în speță cele care au făcut obiectul capacității si prerogativelor sale , existînd o măsura dispusă și nerealizată care a constat în amenajarea unui grup sanitar standardizat pentru persoane cu dizabilități și pentru care a fost dispus ”avertisment” ,

b) **Serviciul Voluntar SU din cadrul PM Brașov** care a avut ca misiune verificarea modului de respectare a prevederilor legale în domeniul situațiilor de urgență- ocazie cu care s-a încheiat NC nr.83965/ 09.06.2023 , în urma căreia constatările organului de control au certificat regularitatea la nivelul instituției din toate punctele de vedere pe sfera verificată. constatîndu-se o deficiență referitoare la nerealizarea pînă la data controlului a exercițiilor de alarmare/ evacuare . și s-a dispus măsura realizării sale , urmare căreia s-a remediat la data de prin efectuarea exercițiului de alarmare.

c) **Birou Public Audit intern – Primăria Mun.Brașov** , a verificat

- la data de 20.03.2023 Situația plăților cu litigiile pierdute de instituțiile publice , în baza hotărîrilor judecătorești în perioada 2019-2022, în baza documentației nr. 743/ 20.03.2023 transmisă de TA, conform solicitării Curții de Conturi nr. 23928/ 16.03.2023 și respectiv nr. 736/ 20.03.2023 a B:P Audit Intern. Nu s-a dispus nicio măsură pentru aspectele verificate



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

- la data de 12.04.2023 Situația soldurilor conturilor 401, 403-405, 408, 419, 4620101- privind datoriile curente , conform situației nr. 953/ 12.04.2023 transmisă de TA Nu s-a dispus nicio măsură pentru aspectele verificate

D. Evoluția situației economico-financiare a instituției:

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

Observarea datelor reprezentate tabelar, mai jos , (preluate din Anexa 3 la Proiectul de management) și comparate cu bilanțul contabil - contul de execuție venituri Anexa 9, la finele perioadei supuse analizei, evidențiază faptul că bugetul total de venituri a fost mai mic cu 1.594.426 lei de față de previziunea inițială, fapt determinat de existența sumelor aferente excedentului din anii anteriori, în cuantum de 1.048.670,69 le și care a fost utilizat în cursul anului 2023 pentru acoperirea cheltuielilor secțiunii de funcționare.

Deși subvenția reprezintă ponderea importantă în total venituri realizate, fiind în procent de 80,47 %, în ceea ce privește veniturile proprii sunt semnificative și acestea , în perioada de referință înregistrând o creștere de 236,32 % față de previziunea inițială și constituind o pondere de 19,53 % din total venituri. Dacă ținem seama, pe de o parte de aspectul conform căreia cultura și instituția de cultură indiferent de sfera în care operează, nu este o societate comercială căreia să i se poată stabili repere prin cifră de vânzări, țintă sau marjă de profit, iar pe de altă parte de faptul că activitatea generatoare de venituri s-a desfășurat într-o sală cu capacitate de 114 locuri , la un grad mediu anual de ocupare de cca 78,58% , putem aprecia îndreptățit faptul că Teatrul Arlechino, care realizează venituri aproape exclusiv din vânzarea de bilete de spectacole , al căror preț mediu se situează la 17 lei , își menține poziția de lider ocupată în rândul instituțiilor similare, privind ponderea veniturilor proprii, mai ales cu luarea în considerare a faptului că în activitatea generatoare de venituri pe lângă spectacolele săptămânale destinate publicului larg , anul 2023 a înregistrat o creștere a spectacolelor în regim organizat, prezentate în baza unor colaborări și parteneriate cu unități de învățământ din municipiu și județ sau cu alți beneficiari pentru diverse ocazii .

- **bugetul de venituri** (venituri proprii/surse atrase, subvenții/alocații) prezentat mai jos în formă tabelară , reflectă practic realizarea programului asumat prin realizarea obiectivelor și derularea activității **cu o economie de 39% :**



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

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management anexa 3 (lei)	Bilanţ contabil la 31.12.2023 (lei)(anexa 9)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente %
1	2	3	4	5=4-3	6=4:3x100
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	145.000	487.664	342.66-4	236,32 %
1.1.	Pondere în total venituri	3,55 %	19,53 %	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii	3.947.000	2.009.910	-1.937.090	50,92 %
	*secţiunea de funcţionare.	3.947.000-	1.940.910	-2.006.090	49,17 %-
	*secţiunea de dezvoltare	-	69.000	69.000	-
2.1	Pondere în total venituri	96,45 %	80,47 %	-	-
3.	Total buget venituri	4.092.000	2.497.574	-1.594.426	61,03 %

În continuare supunem analizei bugetul de cheltuieli şi cheltuielile determinate :

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

Analiza cuantumurilor şi ponderilor de cheltuieli, prin comparaţia proiecţiei realizate în Anexa la Proiectul de management, cu datele din bilanţ aferente la 31.12.2023, reliefează următoarele aspecte, urmînd ca după prezentarea unei analize succinte bazată pe cifre , să fie evidenţiat şi tabelar:

- la **cheltuieli de personal observăm că acestea au fost mai mici cu 550.327 lei, iar ca pondere cifra se reflectă în procentul de 82,42 % faţă de proiecţia iniţială**, fiind o diminuare / economie rezultată în principal ca urmare a concediilor medicale , a celor fără plată şi a fluctuaţiei de personal,



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

astfel că anumite posturi au fost ocupate temporar prin cumul de funcţii de către angajaţi din structura deja existentă, pentru asigurarea continuităţii activităţii şi evitarea riscului de creare a disfuncţionalităţilor, fiind asigurate atribuţii prin fracţiuni de normă care au condus la diminuare

- capitolul **cheltuieli cu bunuri şi servicii, situate sub nivelul proiecţiei iniţiale din proiectul de management**, cu suma de **265.487 lei** iar ca pondere cifra reprezintă procentul de **72,34 %** faţă de proiecţia iniţială, determinată de economii realizate la acest capitol.

- la capitolul **cheltuieli de capital, observăm o creştere peste nivelul proiecţiei iniţiale din proiectul de management**, cu suma de **69.000 lei**, creşterea cheltuielilor rezultând din realizarea unor investiţii pentru modernizarea echipamentului de scenă, care se reflectă direct în calitatea spectacolelor oferite publicului care au suferit majorări semnificative de preţ în piaţa bunurilor de consum, faţă de anul 2020 când au fost estimate.

- **bugetul de cheltuieli**

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.f.1. (lei)	Bilanţ contabil la 31.12.2023 (lei)(anexa 7)	Grad de realizare în cifre absolute (lei)	Grad de realizare în procente%
1	2	3	4	5=4-3	6=4:3x100
1.	Cheltuieli de personal	3.132.000	2.581.673	-550.327	82,42 %
1.1.	Pondere pct.1 în total cheltuieli (rd.1:rd.4)x100	76,53%	77,17 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	960.000	694.513	-265.487	72,34 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza legilor speciale	230.000	243.139	13.139	105,71 %
2.2.	Pondere pct.2 în total cheltuieli (rd.2:rd.4)x100	23,47 %	20,76 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli (rd.2.1:rd.4)x100	5,62%	7,26 %	-	-
3.	Cheltuieli de capital	0	69.000	69.000	-
3.1.	Pondere pct.3 în total cheltuieli (rd.2:rd.4)x100	0%	2,06 %	-	-
4.	Total buget cheltuieli	4.092.000	3.345.186	-746.814	81,74 %



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

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

Sintetizînd într-o analiză succintă a imaginii din tabelul următor, în care este prezentată situația la data de 31.12.2023 și raportat la indicatorii / criteriile de performanță aprobați de către autoritate în corelație cu programul minimal asumat, se poate observa că în integralitatea lor indicatorii asumați au fost depășiți, astfel avem:

Nr.crt	Indicatori de performanță	Aprobați (cf Prg minimal 2023)	Realizați (în perioada evaluată)
1	2	3	4
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri – cheltuieli de capital)/ nr. de beneficiar sau (subvenție SF+VP)/total nr.beneficiari (lei)	79,20	72,29
2.	Fonduri nerabursabile atrase (lei)	-	-
3.	Număr de activități educaționale	315	333
4.	Număr de beneficiari neplătitori	3.800	6.202
5.	Număr de beneficiari plători	21.500	27.393
6.	Număr de reprezentații	315	333
	-frecvența medie zilnică (total benef 33.595 /248zile lucrat.2023-25zileCO)	96	110
	- număr mediu proiecte / zi lucrătoare	1,26	1,34
7.	Număr de proiecte/acțiuni culturale în cadrul programelor	315	333
8.	Venituri proprii din activitatea de bază	411.902	458.166
9.	Venituri proprii din alte activități	20.098	29.498
10.	Număr de apariții în media	215	570

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

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

1. viziune;
2. misiune;
3. obiective generale și specifice



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

4. strategie culturală
 5. strategie și plan de marketing
 6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;
 7. proiecte din cadrul programelor;
 8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management,
- se evidențiază următoarele aspecte :

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

2. Misiunea Teatrului Arlechino , de a oferi publicului larg spectacole de teatru , realizate la nivelul cel mai profesionist cu putință , „cu scopul promovării actului de cultură și a educării publicului spectator.” cu luarea în considerare a relației dintre cultură și educație a fost dezvoltată pe două direcții principale: *valorizare culturală* și *redefinire educațională*, cu scopul de contribuție directă la creșterea nivelului de cultură a comunității căreia i se adresează, și a urmărit obiectivele sale generale și specifice:

- ▲Promovarea și susținerea artei de animație și a artei mînuirii, precum și a artiștilor creatori de spectacole;
- ▲Promovarea autenticității și calității în arta spectacolului;
- ▲Promovarea instituției pe plan local, național și european;
- ▲Promovarea imaginii orașului , atît în țară cît și în străinătate, prin punerea în valoare a unor caracteristici specifice și a unei calități incontestabile;
- ▲Creșterea profilului spiritual al orașului prin aportul asigurat prin intermediul culturii;
- ▲Transformarea atitudinilor și a percepțiilor față de cultură a publicului;
- ▲Atragerea noilor categorii de public prin crearea unei oferte culturale diversificate;
- ▲Asigurarea accesului la educație prin cultură și pentru un public provenit din medii sociale defavorizate .

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

4.Strategia culturală asumată, a condus la necesitatea unei structurări omogene , coerentă dar pe de altă parte distinctă , în ceea ce privește activitatea specifică a instituției. Materializarea acestei structuri sub formă de programe și proiecte a vizat implicit inovarea, corelat cu flexibilitatea organizării activității. prin programele și proiectele sale, care sînt principalele modalități de atingere



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

a scopurilor, aspect care a determinat un tip de management asumat, caracterizat prin mobilitate și performanță. Un astfel de management are ca obiectiv prioritar organizarea eforturilor întregului colectiv, pentru a obține rezultate (unele imediate și altele de perspectivă), pe baza stabilirii unor standarde ridicate și cerințe ce vizează un randament maxim. Proiectul artistic în cadrul TA, reprezintă o activitate cu un demers de elaborare și realizare structurate, prin care sînt organizate și utilizate resursele adecvate, în vederea atingerii unor obiective clar stabilite. Strategia de programe, spectacole și orice alte tipuri de proiecte ale TA, este bazată pe un gen de abordare distinct, diferit de genurile abordate de către celelalte instituții culturale existente în regiune. În plan concret aceasta înseamnă proiecte, programe, spectacole dedicate unor publicuri țintă, respectiv copii preșcolari și școlari –elevi din clasele gimnaziale I-IV, precum și pentru segmentul de preadolescenți din ciclul gimnazial, ce sînt realizate cu elemente și forme ale limbajului teatral particularizat prin animație și mînuire, care contribuie și susțin formarea personalității individuale și a celei de grup precum și educarea gustului artistic.

Aportul TA și o contribuție permanentă și susținută privind educarea și dezvoltarea copiilor, de la cele mai fragede vârste, converge prin toate demersurile și acțiunile către menținerea dimensiunii valorii, autenticității și performanței.

5. Strategia și planul de marketing, s-au aliniat unuia dintre dezideratele esențiale propuse și menținute și la nivelul anilor trecuți, respectiv dezvoltarea și îmbunătățirea imaginii instituției, cu scopul de a o evidenția ca reper cultural local și național, ca o componentă importantă a comunității brașovene, iar principalele acțiuni întreprinse cu scopul expres de a valoriza imaginea instituției au fost:

- identificarea noilor publicații cu scopul colaborării parteneriale (preluarea de cît mai mulți diseminatori de informație a buletinelor noastre informative și a altor materiale, anunțuri, interviuri în presă)
- îmbunătățirea mecanismului de accesare a informațiilor relevante prin actualizarea permanentă a site-ului teatrului, atît ca imagine cît și ca funcționalitate
- producerea și asigurarea de materiale video care au fost postate pe pagina fb și canalul youtube și care au înregistrat vizualizări în creștere și mai nou amplasarea unui ecran în foaiere pe care rulează permanent pentru public trailere din spectacolele teatrului
- extinderea și după caz continuarea parteneriatelor media și creșterea vizibilității prin publicarea materialelor în spațiul on-line
- dezvoltarea acțiunilor media în strategia de comunicare, prin publicarea articolelor și a imaginilor de la evenimente, diseminarea și repetarea cu frecvență ridicată a anunțurilor cu privire la activitățile în derulare, încurajarea interacțiunii cu beneficiarii pe paginile de internet, pe care se creează materiale informative de tip "eveniment";



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

- realizarea materialelor de presă , urmărind o cât mai bună reprezentare a sferei artistice căreia aparținem , prin calitate și elemente distinctive care să ne reprezinte
- asigurarea unei continue vizibilități , care a fost realizată și prin acordarea unor interviuri în presa locală și televiziuni de către personal sau colaboratori implicați în sfera de creație;
- actualizarea permanentă și îmbogățirea/ îmbunătățirea conținutului foto și video pe paginile web și Facebook ale instituției
- în lipsa spațiilor de publicitate adecvate și în considerarea dificultăților economice generale s-a recurs la mediatizarea instituției preponderent în spațiul on-line, prin social media .

Toate aceste acțiuni, ce au ca scop îmbunătățirea vizibilității prin promovare susținută, au fost orientate în așa fel încât să aibă impact asupra beneficiarilor, prin investigarea mediului și concomitent adaptarea *instituției* la mediu: Practic am întreținut un teren de colaborare activ , accesibil prin facilitarea accesului la actul de cultură pentru toate categoriile sociale și în continuare va fi asigurat și prin oferirea de gratuități sau reduceri pentru anumite categorii de public , prin reprezentațiile susținute în medii cu un acces restrâns spre deloc la spectacole și nu în ultimul rând prin dezvoltarea unor noi relații parteneriale cu organizații care au ca scop identificarea nevoilor beneficiarilor , incluziunea și integrarea socială.

6.Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse pentru întreaga perioadă , aprobate de către autoritate prin Proiectul de management, conform anexei la Contractul de management 4/ 2020 aprobat prin DP 1958 /2020, **are în componența sa cinci programe, acesta fiind unul dintre instrumentele de bază pentru asigurarea direcției adoptate de TA în perioada contractului de management.** Succinct , prezentăm câteva detalii cu privire la conținutul și obiectivul fiecăruia dintre programele proiectului:

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

-Program 2 - **ARLECHINO CĂLĂTOR (AC)** *program care utilizează producțiile din Programul 1 și se realizează prin prezentarea acestora în deplasări în afara municipiului* , turnee periodice, participări la festivaluri și gale, atît în țară, cît și în străinătate avînd ca Scop : păstrarea identității



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

culturale a teatrului ca expresie a diversității culturale. Pentru teatrul brașovean este un mod eficient de publicitate, afirmare și creștere a notorietății, peste granițele municipiului Brașov.

-Program 3 - **FACEM TEATRU ȘI AFARĂ (FTA)** *este programul prin care unele dintre spectacolele produse în cadrul Programului 1 -AIS se susțin în spații neconvenționale , stradal, în diverse locații situate în spații deschise(dar nu numai) publice sau private , parcuri ,spații de joacă , mari centre comerciale, cartiere* , atît în perioada vacanței de vară a a copiilor (care coincide cu vacanța dintre stagiuni) și cuprinde practic o microstagiune estivală a teatrului, dar și în alte perioade din an, avînd ca Scop : promovarea directă a spectacolului de teatru, asigurarea unei familiarizări cu spectacolul de teatru pentru cît mai mulți copii, care în alte circumstanțe nu au avut posibilitatea participării la evenimentele noastre, copii pentru care potențialul este de a se transforma din spectatori întâmplători în spectatori permanenți și care în timp vor migra și spre sala de teatru. Este o certitudine necesitatea atragerii tinerei generații spre teatru, oferindu-i acesteia posibilitatea de a-și petrece parte din timp în parametri de viață sănătoasă și de calitate , prin renunțarea fie și pentru o oră, la tot ceea ce înseamnă tehnologie și mediu on-line (calculator, internet și gadgeturi, care pe lîngă avantajele pe care le prezintă ca sursă de informare și dezvoltare a unor abilități , vine și cu consecințele negative, de natură să rupă relaționarea directă interumană, socializarea, prietenia și nevoia de interacțiune directă între indivizi), elemente care au ajuns să acapareze practic viața lor de la vîrste din ce în ce mai mici și îi fac dependenți de preocupări care pe termen lung conduc la grave sechele și efecte sociale nocive (inhibarea și lipsa dezvoltării personalității , anularea creativității și a imaginației).

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



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

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

7. Proiecte din cadrul programelor

În ceea ce privește cele cinci programe ale proiectului de management ,mai sus detaliate și descrise, au concretizat în anul 2023 un număr de 333 proiecte , față 315 asumate, situația detaliată pe titluri fiind următoarea:

1. ALBĂ CA ZĂPADA ȘI CEI ȘAPTE PITICI
2. ALINA ȘI GÂSCĂNELUL
3. AVENTURILE LUI CHILLI RAMIREZ
4. ALADIN ȘI LAMPA FERMECATĂ
5. CAPRA CU TREI IEZI
6. CEI TREI MUSCHETARI
7. CEI TREI PURCELUȘI
8. CENUȘĂREASA
9. CROITORAȘUL CEL VITEAZ
10. CINE A FURAT FULGII DE NEA?
11. DĂDACA REBELĂ
12. DRAGOSTEA CELOR TREI PORTOCAL
13. FLUIERUL FERMECAT
14. FRUMOASA, BESTIA și FLOAREA PURPURIE
15. FRUMOASA RAPUNZEL



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

16. FATA BABEI și FATA MOȘNEAGULUI
17. GULLIVER ÎN ȚARA PĂPUȘILOR
18. HANSEL ȘI GRETEL
19. KIKI CEL NEASCULTĂTOR
20. MATEIAȘ GÂSCARUL
21. MOTANUL ÎNCĂLȚAT
22. MUZICANȚII DIN BREMEN
23. NEGHINIȚĂ
24. O POVESTE ÎNTR-UN ACVARIU
25. PĂCALĂ ÎN SATUL LUI
26. PESCĂRUȘUL FOLLY DIN ORAȘUL PISICILOR
27. PINOCCHIO
28. PISICILE NEARISTOCRATE
29. POVESTEA LUI TOM DEGEȚEL
30. POVEȘTI DE CRĂCIUN
31. POVESTIRI DE BUZUNAR
32. PRINȚESA ȘI BOBUL DE MAZĂRE
33. PUNGUȚA CU DOI BANI
34. RIDICHEA URIAȘĂ
35. ROBIN HOOD
36. SCUFIȚA ROȘIE
37. UN ARICI MOFTURICI
38. VRĂJITORUL DIN OZ

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

Specificul activității instituției determină centrarea pe producția și prezentarea de spectacole de teatru pentru copii. Clasificarea în cadrul CAEN , identifică Teatrul Arlechino pe baza codului CAEN 9001 - activități de interpretare artistică . fiind înregistrat în Registrul Artelor Spectacolelor pe această bază. În opinia noastră , o mulțime de activități și cât mai diverse, însă necorelate cu specificul, nu pot contribui într-un mod pozitiv la păstrarea statutului de ”instituție **de spectacole** profesionistă”. Și deși mediul economic și impredictibilitatea forțează oarecum direcția instituțiilor subvenționate , dictată de nevoia de a atrage venituri proprii într-o pondere cât mai mare , este o circumstanță care poate naște riscul îndepărtării de la esență și diminuarea sau pierderea identității .

Ținând seama de structura funcțională de personal și modul în care sarcinile și atribuțiile pot fi dimensionate , orice alte activități excedentare specificului statuat , ar presupune lărgirea structurii funcționale prin suplimentarea cu noi posturi în organigramă și splitarea pe mai multe direcții de activitate. În acest context ceea ce ne dorim și ne-am propus este să menținem o ștachetă cât mai



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

ridicată pe palierul profesionalismului și inerent al calității oferite, să fim plasați în segmentul distinct căruia aparținem de fapt și de drept: ”cultură- **artele spectacolului** ”. În deplină consonanță cu politicile culturale și cele ale dezvoltării resurselor umane, avem în vedere posibilitatea abordării unor proiecte care să conducă la creșterea gradului de satisfacție al beneficiarilor congruent însă cu viziunea noastră de dezvoltare și afirmare în domeniul specific. Preocuparea instituției rămîne permanent pe direcția implicării în proiecte și acțiuni menite să dezvolte instituția din punct de vedere profesional, atît calitativ cît și la nivelul percepției/ satisfacției beneficiarului.

S-au consolidat parteneriate cultural-educative cu Muzeul de Istorie Brașov, cu centrul Cultural Reduta Brașov, cu IPA Regiunea 2 Brașov, Compania Apa Brașov , Direcția de Asistență Socială Brașov, Asociația Culturală Antiteatru, Grădinița nr.34 Brașov, Grădinița nr.7 Brașov, Asociația Nova Civitas Cristian , Asociația Consultativă a Tinerilor din județul Brașov, Asociația Culturală DIDASCALIA Brașov, Teatrul CimboraK – Sf.Gheorghe – Covasna , împreună cu care am derulat proiectele Bastionul Artiștilor , Caravana poveștilor, Teatrul de Iarnă, Un spectacol pentru fiecare copil, Incluziunea Socială și eliminarea excluziunii pentru copii vulnerabil, Povestea Dințișorului , Oferta de serviciu , Personaje și aplauze, Mergem des la teatru , Anotimpuri Culturale, Cultura de Toamnă, Drumul instrumentelor muzicale , Importanța teatrului pentru copii în comunitățile locale , Schimb de teatru în limba mea .

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

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

O privire asupra proiectului de buget pe anul 2024, prin comparație cu proiecția realizată în Anexa 1 la Contractul de management, scoate în evidență următoarele aspecte:

la VENITURI :

- **venituri totale mai mici** cu 1.130.000 lei, **datorate unei subvenții mai mici** cu 1.723.720 lei față de anul 2023 , aceasta fiind necesară acoperirii cheltuielilor de funcționare pe primele trei trimestre.
- **veniturile proprii (încasări)** pentru anul 2024 au fost estimate la nivelul încasărilor realizate la finele anului 2023 (Suma se situează peste nivelul previzionat în proiectul de management pentru anul 2024 cu cca.304,00%). În aceste condiții veniturile proprii ar urma să acopere un procent de 14,46 % din totalul cheltuielilor prevăzute pe primele trei trimestre ale anului 2024.



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

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

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.F.1 (lei)	Proiect buget pe anul 2024 (lei)	Grad de proiectare în cifre absolute (lei)	Grad de proiectare în procente %
1	2	3	4	5=4-3	6=4:3x100
1.	Venituri proprii (totalitatea surselor atrase)	160.000	487.664	327.664	304,00 %
1.1.	Pondere în total venituri	3,55%	14,46 %	-	-
2.	Subvenţii/Alocaţii - secţiunea de funcţionare - secţiunea de dezvoltare	4.342.000 4.342.000 -	2.683.280 2.618.280 65.000	-1.658.720 -1.723.720 65.000	61,79 % 60,30 % -
2.1	Pondere în total venituri	96,45 %	79,57 %	-	-
3.	Excedent 31.12.2023	-	201.057	-	-
4.	Total buget venituri	4.502.000	3.372.000	-1.130.000	74,90 %

la CHELTUIELI :

- **bugetul de cheltuieli** (personal: contracte de muncă; bunuri şi servicii inclusiv convenţii/contracte încheiate în baza legilor speciale)
- **■** cheltuielile de personal au scăzut cu un procent de 69,87 %, ca urmare a faptului că trimestrul al IV-lea al anului 2024 nu este bugetat la momentul elaborării prezentului raport.
- **■** cheltuielile cu bunuri şi servicii au şi ele o scădere semnificativă, din acelaşi motiv ca şi cele de personal,
- **■** Cheltuielile de capital ,în valoare de 65.000 lei reprezintă continuarea modernizărilor infrastructurii de scenă şi a dotărilor specifice realizate în anii anteriori cu impact direct în calitatea prestaţiilor artistice
- **■** Celelalte categorii de cheltuieli nu prezintă fluctuaţii semnificative faţă de anul anterior, 2023 .



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

Nr. crt.	Categorii	Proiect de management previzionări pct.F.1. (lei)	Proiect buget pe anul 2024 (lei)	Grad de proiectare în cifre absolute (lei)	Grad de proiectare în procente %
1	2	3	4	5=4-3	6=4:3x100
1.	Cheltuieli de personal	3.446.000	2.408.000	-1.038.000	69,87 %
1.1.	Pondere pct.1. în total cheltuieli (rd.1:rd4)x100	76,54 %	71,41 %	-	-
2.	Cheltuieli cu bunuri şi servicii, din care:	1.056.000	899.000	-157.000	85,13 %
2.1	- convenţii/ contracte încheiate în baza leg.spec	253.000	200.000	-53.000	79,05 %
2.2.	Pondere pct.2. în total cheltuieli (rd.2:rd4)x100	23,46 %	26,66 %	-	-
2.3.	Pondere pct.2.1. în total cheltuieli (rd.2.1:rd.4)x100	5,62 %	5,93 %	-	-
3.	Cheltuieli de capital	-	65.000	65.000	-
3.1.	Pondere pct.3. în total cheltuieli (rd.3:rd4)x100	-	1,92 %	-	-
4.	Total buget cheltuieli	4.502.000	3.372.000	-1.130.000.	74,90 %

2. Număr de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management

Pentru proiectele culturale ce vor fi realizate în anul 2024, numărul de beneficiari/ spectatori, a fost estimat peste nivelul prevăzut la punctul F2 din Proiectul de management aprobat pentru perioada 2020-2025, în corelație cu creșterile constatate la nivelul anului 2023.



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

Nr. crt.	Indicator de performanță	Estimat pentru perioada următoare/2024
0	1	2
1.	Numărt total beneficiari	26.800
2.	Număr de beneficiari plătitori	23.500
3.	Număr de beneficiari neplătitori	3.300

3. Analiza programului minimal realizat în anul 2023

a) analiza pe baza de indicatori

Premiere

PROPUS	REALIZAT
3	3

- ▲Premiera spectacolului „Neghiniță ” (în Programul 1/AIS) – luna martie 2023
- ▲Premiera spectacolului –”Vrăjitorul din OZ ” (în Programul 1/AIS) – luna iulie 2023
- ▲ Premiera spectacolului „Hansel și Gretel ” (în Programul 1/AIS) – luna noiembrie 2023

Refaceri

PROPUS	REALIZAT
0	0

Pentru anul de referință nu s-a propus inițial refacerea niciunui spectacol din repertoriu

Număr de reprezentații an 2023

PROPUS	REALIZAT
315	333

Proiectele proprii ale instituției au constatat în reluările titlurilor din repertoriul curent plus cele trei producții montate în anul 2023, care au totalizat un număr de **247 reprezentații la sediul instituției**, **73 reprezentații în afara sediului** (prezentarea producțiilor teatrului la diverși beneficiari: alte săli



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

de spectacole, case de cultură, săli de evenimente etc., în cadrul colaborărilor pe bază de comandă, respectiv participările la diverse evenimente/gale/ manifestări de gen/festivaluri în municipiul și județul Brașov și în țară) și **13 difuzări online a spectacolelor din repertoriu și spectacole lectură.**

Din totalul evidențiat numărul de reprezentații se defalcă pe programe așa cum este prezentat la lit.b).

Numărul total de spectatori

PROPUS	REALIZAT
25.300 din care :	33.595
-plătitori 21.500	27.393
-neplătitori 3.800	6.202

În rubrica realizat totalul este compus din **27.811 - numărul de spectatori care au participat atât fizic** –la spectacolele prezentate live (la sediu și în deplasări) de pe parcursul anului , **cît și beneficiari din vizualizări la difuzările on-line care au fost în număr de 371** , cu regim de gratuitate.

Indice de ocupare a sălii (%)

PROPUS	REALIZAT
83.33%	78.58 %

În anul 2023 , indicele de ocupare al sălii preconizat s-a bazat pe o estimare prin comparație cu anii precedenți și cu numărul de beneficiari estimați la sediu. Este un indicator influențat major și de spectacolele în regim organizat, unde participă copii în grupuri de la unități de învățămînt , în funcție de efectivul lor și la care nu pot fi alipite alte grupuri pentru completarea ocupării locurilor din sală, aceasta fiind o condiție impusă de politica unităților de învățămînt care doresc să aibă un control de gestionare a efectivelor de copii exclusiv proprii .

Apariții în mass-media

PROPUS	REALIZAT
215	570

Intensificarea/ lărgirea continuă a domeniului de on-line și a partenerilor în sfera media, au condus la apariții mai numeroase decît cele anticipate .

Perfecționarea personalului

PROPUS	REALIZAT
6	5

Deficitul față de estimări, a fost cauzat ca urmare a faptului că perfecționarea și participarea la cursuri este prevăzută în Programul anual de pregătire profesională însă este condiționat de



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

identificare cursuri/seminarii în sfera necesară, astfel încât doar cinci salariați au beneficiat de cursuri în domeniile de atribuții pe care le realizează .

b) Numărul de proiecte realizate în anul 2023 în cadrul celor cinci programe , a fost depășit , cum reiese de la rubrica de mai sus cu un număr de 18 proiecte . Detaliat rezidă următoarea situație, **cu precizarea** că în anul de referință **Programul Minimal a fost întocmit** în trei variante , în primă fază integral pe an 2023 , apoi constituit din două documente aferente pentru două perioade , consecutive, astfel unul dintre ele s-a referit la primele trei trimestre ale anului , iar cel de-al doilea, conform cerințelor autorității, a inclus și cel de al IV-lea trimestru , cu impunerea întocmirii acestora din urmă pe baza indicatorilor deja realizați. Ne raportăm la program minimal inițial, asumat de management.

<i>Identificare Program</i>	<i>Denumire program</i>	<i>Nr. proiecte propuse în fiecare program</i>	<i>Nr. proiecte realizate în fiecare program</i>
Prg. 1	ARLECHINO INCUBATORUL DE SPECTACOLE	271	280
Prg.2	ARLECHINO CĂLĂTOR	9	12
Prg.3	FACEM TEATRU ȘI AFARĂ	10	10
Prg.4	ARLECHINO JUNEfest	20	20
Prg.5	ARLECHINO PORȚI DESCHISE	5	11
TOTAL		315	333

c) Analiză de riscuri

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

În privința riscurilor identificate situația este relativ statică , dinamica intervenind practic la **riscuri de natură economică** (determinate de evoluțiile conjuncturale ale mediului economic , care devin tot mai frecvente). Acest tip de riscuri poate fi redus doar parțial, prin adoptarea unor măsuri



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

care se referă la o judicioasă planificare a rezervelor/ creditelor bugetare, o analiză corectă a prețurilor și costurilor pentru încadrarea cheltuielilor în bugetul anual, însă pe de altă parte fiind implacabile, atîta timp cît urmare a unei legislații care determină o inflație explozivă, nu pot fi gestionate la nivel de instituție. Coexistă și riscurile de **natură politică** determinate de climatul politic instabil și condițiile determinate de acesta, cu dese modificări legislative, care generează modificări de politici economice. Acetsea se concretizează ca influențe majore și în managementul instituțiilor, care conduc adeseori modificarea priorităților. La nivelul sferei de resurse umane se identifică **riscuri de natură socială**, ce determină fluctuațiile de personal, demotivarea salariaților, lipsa personalului specializat, cu expertiză, devenită deja o problemă cronică (cu precădere în sfera economic-administrativă bugetară, particularizată în funcție de obiectul de activitate, domeniul specific). Există amenințări la adresa forței de muncă în raport cu dezvoltarea. Ele sînt o consecință a schimbărilor legislative și acuta lipsă a talentelor (specialiștilor). Pentru combaterea lor nu există la îndemîna angajatorilor prea multe pîrghii sau soluții. Pentru a păstra personal specializat, format și cu experiență, cu excepția realizării de promovări în limita legii (așa cum precizam la un capitol anterior C 4, promovarea în instituțiile de spectacol, e practic doar o definiție formală de motivare) și a implicării directe prin practicarea unui management participativ, nu prea există modalități viabile prin care să determini personalul să rămînă fidel locului de muncă. Aceste modalități, de diminuare pe cît posibil a riscurilor se realizează, însă ele nu sînt suficiente, astfel că riscurile de natură socială continuă să producă efecte, atîta timp cît nu se reglementează un ansamblu unitar de măsuri sociale și legislative la nivel național, congruente și în acord cu legislația incidentă instituțiilor publice de spectacol. **Riscul juridic** decurge din incidența legislației naționale asupra activităților desfășurate în cadrul instituției (insuficiența acoperire legislativă pentru domeniul special în care activăm, neconcordanța unor norme speciale cu cele generale, legislație cu prevederi care generează inechitabilități de natură salarială, menite să favorizeze frustrări și conflicte chiar în interiorul structurilor de personal existente, legislație stufoasă, interpretabilă, neclară - legiuitorul neprevăzînd excepții în legislația generală care contravene în dese situații cu prevederile normativelor cu caracter special etc.). **Riscurile tehnice** sînt date de condițiile de lucru care corelativ cu riscurile de natură socială generează de multe ori atribuirea de sarcini către categorii de personal nespecializat în domeniul respectiv. Reducerea acestui tip de risc este posibilă prin alocare de fonduri suficiente pentru achiziționarea unor echipamente performante care să asigure un nivel calitativ superior al activităților instituției dar în corelație directă și cu posibilitatea de a angaja persoane distincte pentru sarcini și atribuții foarte precise, aspect care în prezent și în condițiile unor structuri de personal limitate, nu are aplicabilitate concretă.

Odată cu modificările legislative apărute prin OSGG nr.600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, ținînd cont de particularitățile cadrului legal de organizare și de funcționare, precum și de standardele de control intern managerial, s-a urmărit aplicarea de noi măsuri necesare pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial, precum și consolidarea sa. Stadiul implementării și dezvoltării sistemelor de control intern managerial la nivelul instituției, constatat de către Comisia de monitorizare a SCIM, structură



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

la nivelul instituției, face obiectul informării autorității , prin întocmirea de situații anuale, conform modelului prevăzut în Situația centralizatoare privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial prevăzut de OSGG.

Concluzii :

După abordarea sintetică a activității și analiza detaliată a activității prin prisma realizării indicatorilor propuși pentru perioada supusă evaluării, se poate concluziona faptul că Programul minimal al anului 2023 asumat conform contractului de management, prin toate programele ce sunt parte integrantă a sa , proiecte și producții , în ansamblul său **a fost depășit , indicatorii înregistrând creșteri .**

Și ca o mențiune, în opinia noastră , conceptul de PROGRAM MINIMAL îndeosebi instituția programului minimal în forma în care la momentul actual este elaborată conform cerințelor autorității , sînt depășite , fiind de natură contraproductivă , atitudinea pe care o încurajează conducînd la obligația unei abordări ce îngreșește viziunea și motivația creativă, elemente ce ar trebui să prevaleze în acest sector de activitate. În loc să reprezinte un instrument motivant, care să conducă spre performanță și să reflecte realizările și creșterea reală a instituției , fiind întocmit în nenumărate variante în cursul anului , documentul condiționează managerul și îl demotivează pentru că ajunge să reflecte în final cifre care au fost realizate în concret la momentul refacerii sale , și nu cifrele asumate, astfel că sunt de natură să obstrucționeze o oglindă a adevăratei valori a activității instituției

În concluzie , pentru anul 2023, apreciem că s-a reușit realizarea în condiții optime a programului managerial propus , conjugîndu-se toate eforturile, iar proiectele au fost programate și desfășurate în funcție de nevoi, cerințe, circumstanțe, în așa fel încît ele să se raporteze permanent la publicul beneficiar într-un mod cît mai aproape de nevoile și preferințele sale și în deplin acord cu accepțiunea principiului de a face artă într-un cadru și un mod exclusiv profesionist, ceea ce a condus la obținerea unor rezultate pozitive și depășirea indicatorilor propuși.

Prezentul Raport de activitate conține un număr de 49 de pagini , care se completează cu anexele 1-2 precizate mai jos.

MANAGER ,
MIHAELA SOLOCEANU



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

ANEXE la prezentul raport de activitate :

Anexa 1 – Centralizator Monitorizare media/dosar presă an 2023

Anexa 2 - Program minimal propus şi Criterii de performanţă pentru 2024

ABREVIERI utilizate în conţinutul raportului :

BVC - Bugetul de venituri şi cheltuieli

CED - Comisie de etică şi disciplină a Teatrului Arlechino

CIM - Contracte Individuale de Muncă

FB - Facebook

FITC – Festivalul Internaţional de Teatru pentru Copii

HCL- Hotărîre a Consiliului Local

ROF - REGULAMENT DE ORGANIZARE ŞI FUNCŢIONARE al Teatrului Arlechino

RI - REGULAMENT INTERN al Teatrului Arlechino

SCIM -Sistem de Control intern managerial

TA - Teatrul Arlechino