



ROMÂNIA  
JUDEȚUL ARAD  
MUNICIPIUL ARAD  
CONSILIUL LOCAL

HOTĂRÂREA nr. 43  
din 29 ianuarie 2018

privind aprobarea rezultatului final al concursului, al proiectului de management câștigător  
și a duratei pentru care se va încheia contractul de management  
al managerului Filarmonicii de Stat Arad

Având în vedere inițiativa domnului Primar Gheorghe Falcă, exprimată prin expunerea de motive înregistrată cu nr. 4865/23.01.2018,

Analizând raportul Serviciului Resurse Umane nr. 4866/23.01.2018,

Luând în considerare rapoartele comisiilor de specialitate ale Consiliului Local al Municipiului Arad,

Ținând seama de procesul-verbal nr. 4573 din 22.01.2018 al Comisiei de concurs constituită în baza Hotărârii nr. 474/2018 a Consiliului Local al Municipiului Arad, prin care se stabilește: rezultatul final al concursului de proiecte de management, faptul că domnul Orban Doru a fost declarat admis la concursul de proiecte de management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonica de Stat Arad, precum și faptul că sunt îndeplinite condițiile pentru încheierea unui nou contract de management, pe durata de 3 ani,

În conformitate cu prevederile art. 20 alin. (5) și alin. (6) din Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări prin Legea nr. 269/2009, cu modificările și completările ulterioare,

Având în vedere adoptarea hotărârii cu 20 voturi pentru (1 consilier nu a participat la vot - 21 prezenți din totalul de 23),

În temeiul prevederilor art. 36 alin. (1), alin. (2) lit. a), lit. d), alin. (3) lit. b), alin. (6) lit. a) pct. 4, alin. (9), art. 45 alin. (1) și ale art. 115 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI ARAD  
HOTĂRĂȘTE

Art. 1. Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management ca fiind 8,64, rezultat obținut de către domnul ORBAN Doru, fiind admis la concursul de proiecte management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonica de Stat Arad.

Art. 2. Se aprobă proiectul de management, conform anexei la prezenta hotărâre.

Art. 3. Se aprobă durata de trei ani ca fiind durata pentru care se va încheia contractul de management al managerului Filarmonicii de Stat Arad.

Art. 4. Prezenta hotărâre se comunică celor interesați prin grija Serviciului Administrație Publică Locală și se aduce la cunoștință publică.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ

Ionel BULBUC



Contrasemnează pentru legalitate

SECRETARUL MUNICIPIULUI ARAD

Lilioara STEPANESCU

## **PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU OCUPAREA POSTULUI DE MANAGER AL FILARMONICII DE STAT ARAD**

### **A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și proponeri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent**

#### **1. Instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități**

Aradul beneficiază de o importantă viață culturală prin activitatea desfășurată de instituțiile profesionale de profil: Filarmonica de Stat, Teatrul Clasic „Ioan Slavici”, care asimilează în structura lui și Teatrul de Marionete, Teatrul Maghiar de Cameră (Aradi Kamaraszinhaz), Biblioteca Județeană „A. D. Xenopol”, Complexul Muzeal sub cupola căruia activează Atelierul Multimedia - Kinema Ikon, Uniunea Scriitorilor din România, Uniunea Artiștilor Plastici și sălile de expoziție pentru artele vizuale, Galeria „Delta”, Galeria „Alfa”, sala „Clio”, sala „Ovidiu Maitec” alături de spații de expunere alternative precum KF, Boeme Café, Fabrica Teba.

Pe lângă instituțiile profesionale mai sus enumerate un aport suplimentar îl aduc numeroase organizații neguvernamentale, asociații și fundații culturale: Mișcarea arădeană, Asociația Pro Urbe, Asociația Amifran, Asociația Foto Club Arad, cele două Cluburi Rotary și Rotaract, cele două cluburi Lyons, etc.

Specific pentru Arad este modul cum sunt concentrate și localizate în centrul istoric al orașului, toate instituțiile de cultură (Filarmonica de Stat, Teatrul Clasic „Ioan Slavici”, Teatrul de Marionete, Teatrul Maghiar de Cameră, Biblioteca Județeană „A. D. Xenopol”, Complexul Muzeal cu Atelierul Multimedia, Uniunea Scriitorilor din România, Uniunea Artiștilor Plastici și sălile de expoziție pentru artele vizuale).

O astfel de dispunere este în mare măsură neproductivă pentru o dinamică culturală care ar trebui să se manifeste echilibrat pe tot perimetrul municipiului. Astfel, în restul orașului, activitățile culturale se fac simțite doar conjunctural în cele două săli de cinematograf, unul plasate în mall-ul Atrium, iar celălalt, recent inaugurat în urma renovării, în cartierul Grădiște, sub forma expozițiilor temporare organizate în spații neconvenționale, concerte și festivaluri desfășurate în aer liber în Parcul Reconcilierii, Parcul Pădurice, Parcul Eminescu, Ștrandul Neptun, în spațiul din fața Consiliului Județean, în Clădirea Preparandiei, în Uzina de vagoane, Fabrica Teba, în Cetatea Aradului și mai recent, Aeroportul Arad.

Mijloacele media, jurnalele de știri locale, presa scrisă și online prezintă într-o oarecare măsură evenimentele cultural-artistice care se desfășoară pe teritoriul județului. În Municipiul Arad principalele cotidiene locale sunt: „Jurnal arădean”, „Glasul Aradului” și de limbă maghiară, „Jelen”, iar în mediul online „ARQ”, „Newsar”, „Special Arad”, „Live Arad”, „Critic Arad”, „Ghidul arădean”etc. La nivel local există două posturi de televiziune TVArad și WestTV pe cablu și mai multe on-line.

Aradul este totodată un centru universitar, unde, cele două instituții de învățământ superior asimilează un procent important din totalul studenților din județele limitrofe sau apropiate (Caraș-Severin, Hunedoara, Alba, Bihor).

Alături de instituțiile publice profesionale de cultură, în Arad s-au impus în ultimele decenii și importante evenimente cultural-artistice susținute financiar de administrația publică locală. Aflate în agenda anuală a Aradului, ele generează un impact semnificativ la nivelul cooperării dintre diferiți operatori culturali, dintre sectorul public și cel privat.

La o cercetare realizată la nivel național s-a putut observa faptul că numărul mare al spectatorilor fideli festivalurilor, respectiv al publicului fidel (10%) și al publicului ocazional (41%) reflectă, în primul rând, creșterea numărului festivalurilor și impunerea lor anuală din punct de vedere al ofertei culturale și al prezenței în dinamica culturală locală. Valorile folosite sunt cele furnizate de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală.

Ca strategie imediată, autoritățile publice locale au început să încurajeze organizarea festivalurilor (în mod special cele cu desfășurare în piețele centrale, istorice), facilitând astfel accesul publicului larg la servicii culturale. Festivalurile (în special cele muzicale) sunt create pentru promovarea unor artiști, pentru creșterea notorietății sau îmbunătățirii imaginii unei autorități, a unui oraș sau instituții.

Privind în ansamblu, instituțiile de cultură aflate în perimetrul Municipiului Arad nu par a fi concurente. În realitate, însă, ele se plasează pe o „scenă” concurențială, la care sunt nevoite să se adapteze, fiecare dintre ele se bucurându-se de un public relativ fidel. Având în vedere faptul că produsele culturale, ca orice alt produs, se adresează unei piețe limitate (publicul plătitor), fiecare instituție de cultură încearcă să atragă un număr cât mai mare de beneficiari. De subliniat că toate evenimentele finanțate de Centrul Cultural Municipal sau de Centrul Cultural Județean sunt accesibile în mod gratuit, la fel și cele organizate de către instituții profesioniste, dar finanțate din fonduri centrale (AFCN, ICR) etc.

În ultimul timp se remarcă apariția și proliferarea unui segment nou de acțiuni stradale, festivaluri cu caracter interdisciplinar, cum sunt tradiționalele Zile ale Aradului, dar și mai recente Street Food Festival, STRARAD Street Festival etc..

## **2. Analiza SWOT**

### **Strength (puncte tari):**

- Aradul deține o veche tradiție muzicală ale cărei baze au fost puse în primele decenii ale secolului al XIX - lea, odată cu înființarea *Asociației iubitorilor de muzică din Arad* în 1833, creată după modelul austriac al *Societății prietenilor muzicii* din Viena (înființată în 1812). Spre deosebire de alte orașe importante din țară, în care spectacolul muzical este susținut de mai multe instituții de profil, Aradul deține ca unic exponent Filarmonica, singura instituție ce acoperă plaja de evenimente cu specific muzical, dobândind în timp o extraordinară mobilitate în abordarea oricărui gen. Astfel, repertoriul de muzică simfonică, vocală, experimentală, de cameră, sau de operă este prezent în Arad cu precădere prin intermediul Filarmonicii.

- Poziționat geografic în vestul țării, Aradul reprezintă un important centru economic și comercial datorită prezenței numeroaselor companii naționale și multinaționale care se constituie atât ca potențiali consumatori, cât și ca virtuali sponsori ai activității culturale a orașului.

- Legarea de centrul Europei, prin arterele de comunicare terestră, autostrada și culoarul 4 de circulație rapidă pe calea ferată, reprezintă un atu important în circulația fenomenului cultural dinspre și înspre centrul și vestul continentului. La fel de importantă este plasarea în zona transfrontalieră, dominată de orașele Szeged, Mako și Gyula, precum și faptul că există aici grupuri compacte de populație de sorginte românească. Colaborările frecvente cu aceste localități conferă un caracter unitar accesului la cultură pentru locuitorii acestei zone.

- Existența în municipiul Arad a uneia dintre cele mai celebre clădiri destinate culturii comunitare, Palatul Cultural, care cuprinde și sala de concerte cu cea mai bună acustică din această parte a Europei este unul dintre argumentele forte, mai ales din momentul în care aceasta, complet renovată, va reintra în circuitul concertistic al municipiului și al zonei.

- Aradul cultural este în măsură să acopere o vastă arie de manifestări artistice în care Filarmonica este parte activă alături de celelalte instituții de profil, bucurându-se de poziționarea în centrul istoric al orașului.

- Existența numeroaselor instituții de învățământ preuniversitar și universitar, dar mai ales tradiția învățământului muzical mai veche de 200 de ani, poziționează Aradul pe un loc unic în România și crește interesul unor noi segmente de public în raport cu evenimentele care se derulează.

- Un alt punct forte al municipiului este componența demografică multietnică, precum și multiconfesionalitatea acesteia.

- Politica de susținerea financiară consecventă și flexibilă din partea CLM Arad reprezintă garanția stabilității și continuității activității instituției.

### **Weaknesses (puncte slabe)**

- Spre deosebire de anii precedenți, în care a existat o îndelungată perioadă în care Filarmonica și-a valorificat la maximum patrimoniul imobiliar, respectiv Palatul Cultural cu sala de concerte și spațiile auxiliare, a urmat o perioadă de incertitudini declanșate de relocarea activității părții artistice a instituției, de schimbările dramatice ale conducerii și lunga perioadă de interimat, precum și de majorele schimbări de generații în cadrul componenței orchestrei și a corului. Perioada vizată de prezentul proiect managerial reprezintă timpul în care în urma apropiatei date de finalizare a lucrărilor la Palatul Cultural se pune problema revenirii în vechiul sediu, ceea ce înseamnă pentru o mare parte din ansamblurile artistice noi condiții acustice, o nouă raportare profesionala la actul interpretativ, iar pentru conducerea instituției probleme inedite de management al spațiilor și al inventarului instituției.

- Până la revenirea și acomodarea cu spațiul Palatului Cultural, instituția va trebui să-și continue activitatea concertistică în diferite locații, care în comparație cu Palatul Cultural, nu întrunesc condițiile necesare pregătirii și desfășurării optime a evenimentelor.

- Cu toate că s-au găsit soluții pentru desfășurarea cu aceeași ritmicitate a repetițiilor și a concertelor de abonament, care se vor putea desfășura în mod regulat și în perioada următoare în spațiile puse la dispoziție de Cercul Militar, în urma contractului de închiriere încheiat între cele două instituții, există nemulțumiri exprimate din partea publicului cu privire la acustica și confortul diminuat al auditei.

- Durata îndelungată a renovării sediului instituției, Palatul Cultural, a avut deja consecințe care au marcat viața muzicală a orașului. Spațiul în care au avut loc concertele a avut impact negativ atât asupra profesionalismului artistic cât mai ales asupra publicului. Cu toată strădania lăudabilă a celor care au pus la dispoziție sala Cercului Militar, aceasta s-a dovedit a fi neîncăpătoare și total neconfortabilă pentru iubitorii de muzică. Acustica exagerată (supraacustica) a spațiului, iluminatul și încălzirea deficitară, mobilierul avut la dispoziție precum și lipsa garderobelor, a culiselor sau a unui hol adecvat au dus în foarte multe cazuri la situații în care o mare parte a doritorilor au renunțat la a mai veni la concerte.

- Până la terminarea lucrărilor de la Palatul Cultural spațiile pentru studiu și cele de depozitare existente rămân mult diminuate, în aceste condiții îngreunând munca organizatorică necesară realizării evenimentelor.

- Reducerea în anii precedenți a numărului de posturi din statul de funcții, ca urmare a politicilor de reducere a cheltuielilor bugetare fac ca activitatea Filarmonicii să se desfășoare cu dificultate. La aceasta s-a adăugat faptul ca mulți dintre membrii formațiilor artistice dar și din personalul auxiliar au ajuns la vârsta pensionării. În mod firesc aceștia acopereau posturi strategice, de mare răspundere artistică și organizatorică (șefi de compartimente, concert maestru, organizator de spectacole, etc.) Un punct nevralgic cu impact major îl reprezintă în continuare subdimensionarea ansamblurilor artistice ale Filarmonicii, care își desfășoară activitatea cu un personal insuficient numeric.

- Inexistența unui compartiment de marketing, a unor specialiști în domeniu

- Lipsa învățământului superior de specialitate în municipiul Arad, face extrem de dificilă completarea golurilor din componența formațiilor (orchestra simfonică și cor), Oradea, municipiu comparabil cu Aradul, are trei facultăți de muzică în cadrul institutelor de învățământ superior.

- Practica contractării săptămânale de colaboratori, din păcate cronicizată, limitează în mod neprielnic programele de concert. Capodopere ale muzicii universale, extrem de apreciate și solicitate în mod curent de publicul auditor, care depășesc prin distribuțiile lor posibilitățile actuale ale instituției, nu pot fi incluse în strategia repertorială a Filarmonicii.

- Un alt aspect care se poate constata în urma practicării sistemului de completare prin colaboratori, este schimbarea în permanență a componenței ansamblurilor, însă este binecunoscut faptul că munca în echipă necesită timp de adaptare și de lucru împreună, care să conducă la obținerea de standarde înalte din punct de vedere profesional. Astfel, Filarmonica se confruntă în permanență cu dificultatea sudării ansamblurilor sale, pregătirea evenimentelor muzicale fiind îngreunată.

- Promovarea evenimentelor prin afișaj are un impact extrem de limitat din cauza ariei restânse în care acesta este permis. Există doar câteva puncte de afișaj stradal pe artera principală a orașului, cartierele fiind private de o asemenea informare.

- Neimplicarea suficientă a unei mari părți a corpului didactic în rândul elevilor a unei nevoi de consum cultural real, viu și neintermediat prin media, face tot mai dificilă conexiunea cu generațiile cele mai tinere.

#### **Oportunities (Oportunități)**

- Ca instituție de concerte cu un bogat palmares artistic, Filarmonica este un colaborator ideal pentru artiști și organizatori de evenimente muzicale din țară și străinătate.

- Posibil propagator al actului cultural în localitățile și punctele de maximă atractivitate ale județului, Filarmonica poate să depășească în orice moment limitele acestuia, acoperind nevoia de concerte a orașelor și județelor învecinate, lipsa unor instituții muzicale profesioniste în Caransebeș, Reșița, Alba Iulia, Deva sau Hunedoara, dar și cele din Ungaria cum sunt Makó, Békéscsaba sau Hódmezővásárhely, oferă posibilitatea preluării unui rol activ și consistent în viața culturală a acestor locuri.

- Ca purtătoare de imagine a celui mai de vest oraș cultural al României, Filarmonica este unul dintre cei mai ușor de accesat parteneri ai organizațiilor, instituțiilor și personalităților artistice de peste hotare.

- Din trecutul schimburilor culturale și a relațiilor internaționale pe care Filarmonica le-a dezvoltat de-a lungul anilor se pot reliefa nenumăratele oportunități pe care instituția le poate revigora și redimensiona în continuare. Este vorba, în primul rând, despre evenimente organizate de autoritățile locale ale orașelor înfrățite

- De asemenea, pot fi reluate turneele de concerte pe care Filarmonica a fost invitată să le susțină de-a lungul anilor în Italia, Germania, Austria, Elveția, Olanda sau SUA

- Existența Centrului Cultural Municipal oferă noi oportunități de elaborare în parteneriat a unor strategii culturale prin diversitatea de acțiuni și evenimente culturale ce se adresează tuturor categoriilor de consumatori, deschizând porți de comunicare spre un public țintă diferit de cel obișnuit al sălii de concert. Diversitatea se reflectă atât în conținutul programelor oferite, cât și în spațiile neconvenționale în care actul cultural se poate consuma.

- Colaborarea cu Centrul Cultural Județean constituie și ea un potențial generos pe direcția mai sus amintită și anume, acoperirea golului de viață culturală pe întreg perimetrul județului. Mai mult, extinderea în județele limitrofe prin același tip de evenimente neconvenționale pe care Centrul le realizează în Arad, vine în completarea ofertei care se adresează și altor categorii de public.

- Chiar dacă lucrările de reabilitare ale Palatului Cultural constituie un punct slab pentru perioada actuală, conjunctural pot fi accesate Bisericele Aradului, Sinagoga Neologă sau spații neconvenționale, fie închise, precum hala Fabricii de tramvaie - Astra Vagoane Călători, Gara Arad, Fabrica Teba sau în aer liber - Cetatea Aradului, Parcul Reconcilierii, Parcul Eminescu, Parcul Pădurice, Ștrandul Neptun, Cinematograful Arta - Grădina de Vară etc.

### **Threats (amenințări)**

- Una dintre cele mai reale amenințări o constituie apropierea fizică de Timișoara, orașul în care funcționează două instituții performante de spectacole și concerte, Opera Națională Română și Filarmonica Banatul.

- Instabilitatea din ultimii ani și situația conflictuală prelungită în interiorul instituției a dus la migrarea personalului artistic înspre Timișoara, constituind unul dintre factorii de diminuare a componenței ansamblurilor Filarmonicii arădene. La acest tablou se adaugă imaginea ultimelor generații de absolvenți de învățământ superior, orientate cu precădere spre Timișoara, care îi absoarbe în schemele instituțiilor ei, și anume, Filarmonica Banatul, Opera Națională Română, dar și Facultatea de muzică și Colegiul Național Ion Vidu, aceștia preferând tensiunilor și conflictelor din instituția arădeană perspectiva normalității.

- Lipsa de experiență a societății românești de a se adapta la economia de piață face ca și veniturile populației să se situeze la un nivel mai puțin confortabil, astfel că prețul unui bilet la Filarmonică se menține scăzut, necorelat cu valoarea produsului oferit.

- Invadarea pieței cu evenimente de cele mai multe ori de tip „kitsch” la care se adaugă practica intrării libere nu fac decât să scadă gradul de educație culturală a publicului și să producă un tip de concurență neloială activității instituțiilor profesionale de profil.

- Lipsa organizatorilor profesioniști de concerte, spectacole sau chiar festivaluri muzicale, precaritatea pregătirii profesionale muzicale a celor implicați în organizarea de manifestări culturale, marketingul cultural neperformant este una dintre cele mai serioase amenințări. Cu toate ca Aradul este recunoscut că o zonă urbană civilizată, cu deschidere către evenimente culturale, oraș în care aprox. 25 % din populație frecventează instituțiile profesionale culturale considerăm că există posibilități de îmbunătățire semnificativă a acestui bilanț.

### **3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia**

Filarmonica, asimilată în conștiința locuitorilor Aradului datorită impozantului ei sediu, cu Palatul Cultural, este unul dintre cele mai cunoscute repere edilitare și instituționale ale Aradului, plasat strategic în inima orașului. Dincolo de notorietatea asigurată din această poziționare pe hartă, instituția își are locul său bine definit în peisajul cultural arădean. Cunoașterea activității acesteia în rândul comunității s-a făcut prin mijloace convenționale:

- apariții publice
- afișajul stradal (limitat la punctele plasate în centrul orașului)
- site-ul Filarmonicii
- pagina de Facebook
- comunicatele de presă

#### **Analiza situației existente:**

a) promovarea prin mass-media scrisă. În mod sistematic mass-media arădeană evită abordarea domeniului muzicii culte, limitându-se la publicarea sporadică a comunicatelor de presă ale Filarmonicii. Opinia publică arădeană este total dezobișnuită de a găsi în paginile presei o atitudine profesionistă legată de evenimentele muzicale care se desfășoară în aria accesibilității imediate.

b) promovarea prin afișaj stradal realizată doar pe o arie restrânsă, extrem de limitată în centrul orașului, face cvasiinvizibilă existența și activitatea Filarmonicii pentru un important segment al publicului arădean. În tot municipiul Arad există șase stâlpi de afișaj, toți amplasați între Catedrala ortodoxă Sfânta Treime și Teatrul clasic Ioan Slavici. În niciunul dintre marile cartiere arădene (Pârneava, Alfa, Grădiște, Aurel Vlaicu, Bujac, Gai, Micălaca, Subcetate, Mureșel, Sânicolaul Mic, Aradul Nou, etc. nu există zone oficiale și dedicate de afișaj.

c) site-ului Filarmonicii trebuie să fie perceput ca un „instrument” dinamic, ca un reper pentru toți iubitorii muzicii din Arad și din împrejurimi – chiar și dincolo de graniță - unul dintre principalii mesageri ai activității instituției către publicul ei. Pagina dedicată tineretului trebuie să cuprindă informație cu caracter educativ. Nu doar o comunicare legată de concertele pentru tineri, ci o contextualizare a acestora, în așa fel încât cei prezenți la concertele educative să aibă la îndemână un suport auxiliar de orientare în valorificarea experiențelor din sala de concerte.

d) facebook - una dintre sarcinile de maximă urgență și prioritate în politica de marketing este organizarea unui colectiv de menținere a prezenței "agresive" a Filarmonicii de Stat din Arad pe paginile de socializare de pe internet. În mediul virtual va trebui să existe în permanență și chiar reluate informații despre ceea ce a fost și ce se va întâmpla la Filarmonica arădeană. Zilnic trebuie postate materiale cu privire la pregătirile care se fac pentru viitoarele concerte, aspecte din timpul repetițiilor, interviuri și dialoguri cu oaspeții Filarmonicii, cu membrii diverselor compartimente, fragmente din concerte, interviuri cu oameni din public, interviuri cu oficialități muzicale, sociale și politice marcante. Trebuie creat un grup virtual de iubitori ai Filarmonicii arădene care trebuie administrat de o persoană special desemnată din cadrul biroului de consultanță artistică, care să știe să țină trează atenția mediului asupra Filarmonicii și acțiunilor organizate de aceasta.

e) Comunicatele de presă sunt responsabilitatea exclusivă a consultantului artistic, ele reprezentând punctul de vedere oficial al instituției.

#### **Propuneri pentru îmbunătățirea imaginii Filarmonicii:**

Principala sarcină a noului manager în perioada actuală este cea de a face trecerea activității artistice de realizare a concertelor și a „readucerii” publicului în sala tradițională de concerte a Aradului, sala Palatului Cultural, complet renovată și reutilată. Va fi un demers extrem de dificil și de delicat din multe puncte de vedere.

a) după revenirea în sediul Palatului cultural se impune realizarea unor studii și cercetări socio-culturale care să măsoare și prin care să poată să fie controlat și cuantificat un număr suficient de parametri pentru o analiză ulterioară a poziției instituției în conștiința cetățenilor urbei, a celor care în ultimă instanță o finanțează.

b) realizarea materialelor de promovare (afișe, flyere, caiete de sală etc.), care vor avea o identitate grafică unitară, modernă și atractivă și care să fie ușor asociată de public cu brandul Filarmonicii

c) la nivelul afișajului outdoor/indoor se pot stabili parteneriate cu distribuitori de materiale publicitare, firme de afișaj sau cu spații comerciale frecventate des de publicul-țintă, pentru distribuirea directă a materialelor de promovare

d) realizarea unor parteneriate cu presa scrisă și cea virtuală, cu televiziunile locale precum și cu TVR și SRR, pentru a difuza clipuri TV și audio

e) filmarea evenimentelor și arhivarea înregistrărilor într-o bibliotecă audio-video.

f) introducerea vânzării biletelor de acces la concerte direct de pe site-ul Filarmonicii; se poate apela și la un parteneriat cu o rețea de ticketing; varianta de parteneriat este o soluție favorabilă instituției, pentru că se poate beneficia de know-how-ul operatorului de servicii de acest

tip, dar și de promovarea imaginii instituției pe site-ul acestuia. Această propunere este extrem de necesară la reluarea activității în sediul Palatului Cultural.

#### **Concluzie:**

Cel mai bun mijloc de promovare este calitatea concertelor, dar la care trebuie adăugată și o abordare pro-activă care să răspundă la nevoile identificate în rândul publicului.

#### **4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare).**

- Pentru cunoașterea și urmărirea preferințelor publicului, Filarmonica Arad va trebui să inițieze un sistem elastic de testare permanentă a preferințelor publicului, constând într-un sistem de dialog scris pe hârtie sau în mediul digital prin intermediul căruia auditorii să poată să-și exprime impresiile, preferințele, așteptările, aprecierile sau nemulțumirile.

- Trebuie realizate parteneriate cu institute de sondaj pentru toate categoriile de vârstă și socio-profesionale. Studiile acestora vor fi îndreptate cu precădere asupra populației care nu frecventează decât rar sau niciodată activitățile specifice Filarmonicii.

- Trebuie inițiate parteneriate cu Facultatea de științe socio-umane din cadrul Universității „Vasile Goldiș” care să abordeze segmentul publicului din rândul studenților cu referire la așteptări, sugestii și mai ales deschiderea apetitului spre muzica clasică.

- Urmărirea permanentă a numărului de spectatori și a gradului de ocupare a sălilor pentru fiecare concert sau eveniment care furnizează un feedback important cu privire la interesul publicului pentru fiecare tip de producție muzicală în parte, ceea ce permite ajustarea din mers a politicii de marketing.

- Plecând de la specificul Filarmonicii și în urma analizelor interne se poate ajunge la o strategie de planificare a spectacolelor, astfel încât randamentul financiar să fie maxim și, în același timp, instituția să vină în întâmpinarea dorințelor spectatorilor realizând și o componentă educațională a acestuia.

#### **5. Grupurile – țintă ale activității instituției pe termen scurt/mediu**

La nivelul Municipiului Arad, o parte a audienței este alcătuită din cunoscători de elită ai produselor culturale (pondere relativ mică față de majoritate) și acea clasă de mijloc care ar fi interesată, dar care este relativ dezorientată sau insuficient informată. Actualmente în urma perioadei de mai mulți ani în care activitatea Filarmonicii s-a desfășurat în spații “improvizate” un număr însemnat de iubitori ai muzicii culte au avut rezerve față de activitatea instituției îndepărtându-se de concerte. Se impune în primul rând o “recuperare” a acestora. O campanie de promovare susținută este imperativă în acest caz.

Filarmonica se adresează unui segment extrem de larg de public din care fac parte tineri, dar și persoane peste 40 de ani, cu un nivel de educație crescut, nivelul veniturilor mediu spre ridicat, căsătorite sau singure, femei sau bărbați. În plus, este imperativ să se acorde atenție sporită persoanelor cu un grad de pregătire mai scăzut sau cu venituri modeste.

Beneficiarul țintă al programelor Filarmonicii nu trebuie să se limiteze la publicul meloman, deși în lipsa unui program coerent și acest segment este în continuă scădere. Este obligatoriu ca accentul să cadă asupra atragerii cât mai multor categorii de public, mai ales că una dintre misiunile importante ale unei instituții publice de cultură este aceea de a educa.

##### **– pe termen scurt**

Beneficiarul-țintă al programelor artistice ale Filarmonicii trebuie să fie din punctul de vedere al vârstei publicul spectator situat între 6 și 65 de ani (și peste):

- copii cu vârsta între 6 – 14 ani, segment interesat de concertele educative, cu o doză de umor sau divertisment muzical, ce contribuie la percepția actului muzical în sine, într-o manieră mai apropiată vârstei;

- tineri cu vârsta între 15 - 25 ani, segment interesat de arta contemporană și cu influențe moderne;

- persoanele tinere cu vârsta cuprinsă între 26 – 45 ani, din mediul urban, cu nivel de educație mediu și superior, segment interesat de programele prezentate în mod tradițional consacrat aparținând perioadelor preclasice, clasice, romantice, moderne și contemporane.;

- persoanele cu vârsta peste 65 ani, cel mai avizat și cunoscător al muzicii clasice, care în mare parte reprezintă categoria abonaților.

- segmentul de public, adept al spectacolelor în aer liber, neavizat și needucat pentru a înțelege și aprecia genul muzicii simfonice, cu scop de educare și atragere în sala de concert.

Din punctul de vedere al sexului și ocupației:

- femei – pe categorii de vârstă cuprinsă între 20 – 65 de ani, împărțite în angajate, casnice și pensionare.

- bărbați – pe categorii de vârstă cuprinsă între 20 – 65 de ani, împărțiți în angajați și pensionari.

- ambele categorii pot fi împărțite între cei orientați către stilul clasic al programului artistic și cei orientați către stilul contemporan.

În funcție de venituri:

- beneficiari cu venituri ridicate, peste > 2.500 lei;
- beneficiari cu venituri medii, între 1500 – 2.499 lei;
- beneficiari cu venituri mici, sub < 1500 lei.

– pe termen mediu

Se va apela la studii de fezabilitate prealabile punerii în operă a creației artistice, instituindu-se o expertiză de elită, care să reducă plaja de eroare inerentă actului creator. Se vor avea în vedere următoarele direcții de monitorizare și performare și anume:

- creșterea numărului de spectatori proveniți din sfere distincte de vârstă, pregătire, preferințe
- înlocuirea segmentului care se pierde din varii motive.
- se va avea în vedere o nouă calitate, aceea de furnizor de servicii suport pentru turismul arădean, într-o formulă care vizează un public cu o prezență episodică în perimetrul orașului, turiști atât din piața internă cât și din cea externă
- vor fi testate noi categorii de beneficiari prin oferirea de abonamente diverselor firme, asociații, fundații, instituții de învățământ, societăți comerciale constituite în diferite pachete (de exemplu 3, 5, 10, 20 concerte etc.)

## **6. Profilul beneficiarului actual**

Preferințele evidențiază în primul rând un profil de consumator clasic, motivat deopotrivă de experiența emoțională, divertisment și provocare intelectuală, respectiv evadare din cotidian.

Publicul „fidel” este reprezentat de persoane mature, de diferite vârste cu studii medii și superioare, însă la fel de important este segmentul publicului tânăr, în special acela din rândul studenților.

Există totodată un public de festival, a cărui prezență se manifestă doar ocazional, cu o exprimare clară asupra genurilor apreciate, care preferă de regulă un nou tip de abordare.

Publicul matur este conservator, apreciază cu precădere formele clasice atât din punctul de vedere al conținutului cât și al comunicării și promovării, tinerii preferând îndeosebi tipul contemporan de eveniment și o abordare modernă, cum ar fi mediul online.

Extrem de variat, publicul actual al poate fi încadrat din punctul de vedere al:

- vârstei
- gusturilor, preferințelor pentru un gen muzical anume
- categoriilor profesionale și sociale

Cel mai important mijloc de cunoaștere a beneficiarilor îl reprezintă sondajele sau chestionarele (online sau pe suport de hârtie), propunerea de Proiect de Management intenționând

să le pună în practică. Astfel, Filarmonica își poate actualiza periodic informațiile cu privire la profilul beneficiarului în egală măsură cu transformările care intervin în peisajul socio-economic.

Vor putea fi realizate prin această modalitate:

- estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari;
- atragerea elevilor prin parteneriate cu Inspectoratul Școlar al județului Arad
- atragerea de turiști, persoane din marile corporații, bănci, prin parteneriate public-private
- identificarea posibilităților de includere a spectacolelor, evenimentelor și festivalurilor în circuitul turistic.

Din aceste motive repertoriul trebuie să îndeplinească criteriile diversității și valorii, iar accesul către toate segmentele de public, să fie adaptat în mod particular fiecăruia.

## **B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia**

### **1. Analiza programelor și a proiectelor instituției**

| Anul | Programul Simfonic/<br>Numar de proiecte | Programul vocal simfonic/<br>Numar de proiecte | Programul coral/<br>Numar de proiecte | Programul cameral/<br>Numar de proiecte | Programul educativ/<br>Numar de proiecte | Total |
|------|------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|-------|
| 2014 | 28                                       | 20                                             | 4                                     | 15                                      | 9                                        | 78    |
| 2015 | 38                                       | 21                                             | 4                                     | 20                                      | 28                                       | 111   |
| 2016 | 55                                       | 13                                             | 8                                     | 13                                      | 12                                       | 101   |

Conform datelor oferite prin intermediul anexei nr. 4 a caietului de obiective, tabelul cuprinde și sistematizează deopotrivă evenimentele cuprinse în programul minimal, cele din cadrul acțiunilor culturale și evenimentele de tip protocol. Numărul de proiecte reflectă finalul activității din fiecare domeniu.

Analiza retrospectivă calitativă a activității ultimilor ani, evidențiază faptul că evenimentele cuprinse în planul minimal s-au menținut într-o nuanță neutră, fără să reușească să confere un profil constant instituției.

Scopul principal, acela al construirii și abordării unui repertoriu personalizat, care să confere identitate Filarmonicii a fost diluat, iar resursele și punctele de susținere, disipate.

Evoluția cifrelor statistice pe ultimii trei ani trebuie corelată cu situația excepțională prin care a trecut și încă mai trece instituția, generată de reducerea drastică a numărului de locuri din sala de concert, odată cu începerea lucrărilor de renovare a Palatului Cultural și relocarea provizorie a activității în spațiul Sălii Cercului Militar. Acest fapt a afectat datele statistice, în special cele care reflectă relația cu publicul.

O altă cauză a modificărilor radicale ale cifrelor care reflectă activitatea artistică a instituției este faptul că Filarmonica a trecut printr-o perioadă de tulburări generate de conflictele multiple între manager și membrii formațiilor artistice. Situația a fost clarificată parțial doar la sfârșitul stagiunii 2015-2016, instituția aflându-se în situația de a fi manageriată în regim de interimat.

Cu siguranță că titularizarea unui manager cu contract definitiv și revenirea activității în vechiul sediu va permite o regenerare și revigorare a activității artistice a instituției, o redimensionare a numărului de concerte în limitele normalului, care să permită o pregătire firească și necesară a fiecărei apariții publice a orchestrei și a corului, păstrând un echilibru între cifra reprezentând numărul de concerte și cea a publicului care beneficiază de acestea, atât cele simfonice, vocal simfonice, corale, camerale și educative, și care să genereze o reducere semnificativă a cheltuielilor pe beneficiar.

Alegerea repertoriului trebuie să se concentreze asupra tendințelor variate ale artei muzicale, pe anumite aspirații, oportunități sau nevoia de a conserva o tradiție puternică.

Din buna practică a instituțiilor valoroase de la noi și din alte spații culturale, repertoriul de concert are rolul să promoveze și să susțină: invitați de certă valoare profesională; prospețimea repertorială (fie ea autohtonă sau universală); parteneriatele (coproducțiile); mobilitatea colectivului artistic (turnee în țară și străinătate etc.); interferențele culturale, diversitatea culturală; prefacerile de natură estetică, ideatică la nivelul textului muzical, etc.

Programele și proiectele ar trebui să fie etape distincte pentru edificarea unui colectiv artistic matur, spiritual, sofisticat, responsabil, pretențios, cu dorința de a fi „renumit”, dar și pentru dezvoltarea unor instrumente manageriale prin care producțiile artistice să fie marketate, recunoscute și apreciate de comunitatea locală și de breaslă, în ansamblul ei.

## **2. Concluzii**

Trebuie evidențiat faptul că la nivel de management au fost neclarități în privința mecanismului de organizare și structurare a programelor și proiectelor (cel puțin din punctul de vedere al terminologiei consacrate de OUG nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare).

Cu privire la repertoriul ultimilor ani, acesta are caracter conjunctural, cu o strategie discutabilă, fără coerență și consecvență. Au ieșit în evidență doar evenimente concentrate de regulă în timpul desfășurării acțiunilor culturale, detașate de programul minimal.

Este deopotrivă semnificativă fluctuația de acțiuni culturale în perioada analizată. Urmărind statisticile perioarei 2014-2016 se observă o îngrijorătoare instabilitate a interesului managementului Filarmonicii de a obține finanțările necesare desfășurării unui număr constant de acțiuni culturale. Este pilduitor cazul anului 2016, în care, față de cele șase acțiuni de tip festival sau gală, organizate în anul precedent, s-a obținut finanțare doar pentru două acțiuni.

Din analiza activității instituției pe perioada anilor 2014-2016 reiese suprasolicitarea colectivelor artistice și organizatorice ale instituției prin creșterea fulminantă a numărului de concerte, de la 78 de concerte în 2014, la 111 concerte în 2015. Coroborat cu indicatorul cheltuieli pe beneficiar, care au crescut de la 218 lei în anul 2014 la 426 lei în anul 2016, se poate concluziona existența unei execuții nepotrivite a actului managerial.

Se poate afirma că activitatea specifică a instituției nu a avut la bază derularea unor programe/proiecte coerente, încadrate într-o strategie repertorială clar definită.

### **2.1. Reformularea mesajului, după caz**

Este necesar ca misiunea să fie motivațională atât pentru angajații Filarmonicii, cât și pentru autoritatea publică și beneficiari (spectatorii). O misiune formulată coerent, cu responsabilitate și luciditate poate să constituie principala direcție de acțiune pentru toți factorii implicați în dezvoltarea instituției. Misiunea nu trebuie să fie doar un instrument administrativ, ci este necesar să ofere un cadru comun de valori pentru artiști și să creeze premisele dezvoltării culturii organizaționale a instituției.

În acest sens, misiunea poate fi reconsiderată, având în vedere și tendințele care se manifestă la nivelul artei muzicale universale, influența puternică a industriilor media, a tehnologiei digitale, creșterea dinamicii comunităților urbane etc.

Noua misiune este să producă și să prezinte la sediu și în alte spații, neconvenționale, spectacole și evenimente cultural-artistice, care să promoveze modern, prin atragerea unui public din ce în ce mai numeros, tendințele actuale, pe plan național și internațional, fără a neglija

respectul pentru tradiție, pentru promovarea deopotrivă a repertoriului clasic, promovare realizată prin tehnici coerente, consecvente și agresive de marketing cultural.

Misiunea Filarmonicii trebuie acordată cu politicile culturale naționale și europene, cu Strategia Sectorială în Domeniul Culturii și Patrimoniului Național pentru perioada 2014-2020, elaborată de Ministerul Culturii și Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCFC), cu obiectivele formulate în Strategia Culturală a Municipiului Arad.

Filarmonica trebuie să redevină un spațiu de ținută al emulației culturale. Personalitatea ei nu trebuie re-inventată, ci revitalizată. Ea există și este definită de principiile care guvernează instituțiile de repertoriu – instituții reper ale vieții muzicale naționale.

Coordonatele care îi definesc statutul:

- Filarmonica de stat Arad este o instituție de repertoriu
- Filarmonica de stat Arad asigură ștacheta ținutei sale artistice prin: activitate la sediu, în municipiu Arad și în cadrul județului, prin turnee de interes național sau internațional, schimburi în contrapartidă cu alte ansambluri de profil ale României, cultivarea, colaborarea, respectiv invitarea cu predilecție a numelor care asigură performanța producțiilor muzicale, coproducții care vizează depășirea pragurilor de limbaj, de specific, de cuprindere geografică etc.

Acestor dimensiuni esențiale li se adaugă:

- cultivarea imaginii prin: campanii media, sistemul de afișaj/panotaj, evenimente adiacente în care este implicată instituția sau reprezentanții ei
- preocuparea pentru imaginea din interior și din exterior a Filarmonicii și a sediului ei (deziderat posibil doar la reluarea activității în spațiul consacrat: Palatul Cultural Arad)
- bugetul, corelat cu o bună politică de personal și cu o gestionare eficientă, precum și cu efortul completării acestor fonduri.

Introducerea principiilor moderne de marketing poate spori considerabil numărul de spectatori și poate schimba impresia despre produsele culturale. Publicul așteaptă evenimente artistice cât mai diverse, pentru toate gusturile, de calitate, așteaptă să vadă o instituție vie, energică, activă, implicată în comunitatea locală.

## **2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii**

Misiunea Filarmonicii este de a prezenta publicului specificul cultural românesc și universal, folosind ca modalitate de exprimare genurile consacrate. Instituția dorește să devină un partener de încredere pentru autorități, dar și pentru societatea civilă, acționând ca vector pentru acestea. De asemenea, misiunea permanentă a instituției este de a completa și cerceta la nivel de excelență prestarea serviciilor culturale.

Pentru a îndeplini misiunea Filarmonicii este necesară urmărirea permanentă și cu caracter de primordialitate a următorilor parametri, meniți să readucă instituția în prima linie a reprezentativității atât la nivel local cât și național:

- valorificarea potențialului existent, îndeplinirea programelor din caietul de obiective și crearea unui repertoriu structurat pe valorile artei universale și naționale
- îmbunătățirea planificării manageriale, a organizării, coordonării, controlului și raportării, în vederea realizării obiectivelor strategiei generale de dezvoltare
- reactivarea relației cu comunitatea
- identificarea urgentă a publicului-țintă, a beneficiarilor direcți și indirecti prin intermediul unor firme specializate, sociologi valoroși, care vor realiza o cercetare de public și de piață
- alcătuirea unui repertoriu în funcție de categoriile de public, cu accent pe atragerea publicului tânăr

- realizarea de producții la un nivel artistic ridicat
- invitarea unor mari muzicieni români și străini
- afirmarea Filarmonicii ca pol semnificativ al vieții culturale și exprimarea unui punct de vedere propriu în cadrul societății civile
- odată cu reluarea activității tuturor compartimentelor în sediul tradițional, proaspăt renovat din Palatul Cultural, este imperios necesară crearea unei imagini reînnoite a instituției, a unui cadru primitor pentru public.
- îmbunătățirea strategiei de atragere de fonduri extrabugetare, atragerea de finanțări europene, cofinanțări naționale și internaționale, în vederea completării efortului financiar furnizat de bugetul local

– colaborare permanentă cu reprezentanții Primăriei și ai Consiliului Local Arad

**C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz:**

#### **1. Analiza reglementarilor interne ale instituției și a actelor normative incidente**

Analiza reglementarilor interne ale organizării instituției porneste de la documentele care stau la baza funcționării Filarmonicii. Scopurile (țintele) propuse trebuie să fie coroborate atât de “Strategia culturală a municipiului Arad”, cât și de “Strategia culturală a județului Arad”. În conformitate cu prevederile legii 189/2008, una dintre primele îndatoriri ale managerului este să întocmească sau să actualizeze regulamentele care stau la baza funcționării instituției (ROF, RI) și a Contractului Colectiv de Muncă pe Instituție (CCMI). De o importanță deosebită în funcționarea Filarmonicii sunt și documentele emise de autoritatea locală, care vizează aspecte ale activității instituției.

Actele normative care stau la baza reglementărilor interne ale Filarmonicii de Stat Arad împreună cu Organigrama și Statul de funcții sunt:

- Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)
- Regulamentul Intern (RI)

Regulamentul de Organizare și Funcționare: realizat în baza art. 4 alin. 2 din OG 21 / 2007, este documentul cu caracter normativ prin care se reglementează structura organizatorică a entității publice și a subdiviziunilor sale, se stabilesc și se repartizează activitățile, atribuțiile, competențele și responsabilitățile ce revin posturilor de conducere și compartimentelor, precum și relațiile dintre ele. Se aprobă prin hotărâre de Consiliu Local, intră în vigoare conform acesteia și se aduce la cunoștința întregului personal existent și celor noi angajați.

Regulamentul Intern se întocmește în conformitate cu prevederile Codului Muncii, aprobat prin Legea 53/2003 republicată, reglementează normele de disciplina muncii din cadrul entității și se aplică tuturor salariaților cu contract individual de muncă.

Privitor la specificul activității de creație artistică a instituției, actele normative incidente pot fi sistematizate, astfel:

Legislația muncii, sănătatea și securitatea muncii:

- Legea nr. 53/2003 (Codul Muncii), cu modificările și completările ulterioare
- Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare
- Hotărârea Guvernului nr. 1672/2008 pentru aprobarea normelor metodologice privind evaluarea personalului artistic, tehnic și administrativ de specialitate din instituțiile de spectacole sau concerte în vederea stabilirii salariilor de bază
- Legea nr. 263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice

- Legea nr. 319/2006 referitoare la sănătatea în muncă, cu modificările și completările ulterioare
- HG 1425/2006 modificată prin HG 955/2010 privitoare la Normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii securității și sănătății în muncă nr. 319/2006
- Legea nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor
- Legea nr. 170/2015 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 89/2014 pentru modificarea și completarea unor acte normative în domeniul managementului situațiilor de urgență și al apărării împotriva incendiilor
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 52/2015 pentru modificarea și completarea Legii nr. 307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor
- Hotărârea Guvernului nr. 518/1995 actualizată 2015 privind unele drepturi și obligații ale personalului român trimis în străinătate pentru îndeplinirea unor misiuni cu caracter temporar – ce stabilește nivelul pentru diurne, plafon cazare, drepturi și obligații deplasări în străinătate
- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 96/2003 privind protecția maternității la locul de muncă cu modificările și completările ulterioare

Acte normative incidente din punct de vedere organizatoric și funcțional:

- Ordonanța nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic aprobată prin Legea nr. 353/2007 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, precum și desfășurarea activității de impresariat artistic
- Ordonanța de urgență nr. 48/2016 privind modificarea și completarea unor acte normative în domeniul culturii
- Ordonanța de urgență nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și al așezămintelor culturale de drept public
- Ordinul Ministerului Culturii nr. 2799/2015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management
- Ordinul Secretariatului General al Guvernului nr. 200/2016 privind modificarea și completarea Ordinului secretarului general al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice.

Acte normative incidente din domeniul financiar:

- Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal
- Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice
- Hotărârea Guvernului nr. 395/2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice
- Legea nr. 100/2016 privind concesiunile de lucrări și concesiunile de servicii
- Legea nr. 32/1994 privind sponsorizarea, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 35/1994, republicată în 2008, privind timbrul literar, cinematografic, teatral, muzical, folcloric, al artelor plastice, al arhitecturii și de divertisment

Legislație în domeniul cultural:

- Legea nr. 8/1996 privind drepturile de autor și drepturile conexe, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 245/2001 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor și proiectelor culturale, cu modificările și completările ulterioare

– Legea nr. 109/2005 privind instituirea indemnizației pentru activitatea de liber-profesionist a artiștilor interpreți sau executanți din România

– Legea nr. 8/2006 privind instituirea indemnizației pentru pensionarii sistemului public de pensii, membri ai uniunilor de creatori legal constituite și recunoscute ca persoane juridice de utilitate publică

– Hotărârea nr. 385/2004 privind accesul gratuit la actul de cultură, la nivel național, al pensionarilor care au activat minimum 10 ani în domeniul cultural-artistic, modificată de HG 723/2005

În conformitate cu legislația în vigoare și cu sprijinul personalului de conducere din instituție, trebuie promovate decizii manageriale raționale, coerente și transparente care vor duce la îndeplinirea obiectivelor asumate, la standarde de calitate ridicate. Prin politici culturale, control intern managerial optimizat și utilizarea eficientă a resurselor umane se va realiza o perfectă coordonare a managementului instituției cu Strategia pentru Cultură a Municipiului Arad, promovată de autoritățile locale.

## **2. Propuneri privind reglementarea regulamentelor interne**

Analiza Regulamentului de ordine interioară și a Regulamentului Intern relevă o serie de inadvertențe în ceea ce privește mai multe probleme importante, prevederi diferite, privitoare atât în ceea ce privește activitatea angajaților cât și cea a programul de lucru în cazul diferitelor compartimente ale instituției. Mare parte dintre prevederile existente în cele două documente sunt confuze, ceea ce generează inevitabil apariția unor probleme. O dovadă concretă în această direcție este faptul că în trecut, pe baza acestor inadvertențe, instituția a avut numeroase procese în instanță, pe care le-a pierdut. Unele dintre aceste acțiuni aveau ca obiect neacordarea unor drepturi, altele se refereau la nerespectarea programului de muncă sau la nerespectarea legislației muncii. Se recomandă:

– Alinierea celor două documente și înlăturarea neconcordanțelor

– Creșterea gradului de transparență la alcătuirea comisiilor de evaluare, promovare, angajare sau de disciplină, în vederea pentru creșterii încrederii salariaților în echipa de conducere. O astfel de modificare va consolida relațiile dintre conducere și angajați, eliminând totodată eventualele abuzuri

– Regulamentele trebuie să fie sincronizate și cu prevederile Contractului Colectiv de Muncă (CCMI)

## **3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate**

Primul capitol al Regulamentului de Organizare și Funcționare al Filarmonicii, cu misiunea instituției în cotidianul orașului prevede că:

*„Filarmonica va acorda o atenție deosebită nivelului valoric al prestațiilor ce decurg din obiectivele sale, prin menținerea și îmbunătățirea capacității de abordare a unui repertoriu de nivel profesional maxim (adaptabilitatea la toate perioadele stilistice), a pregătirii la standard profesional internațional, a capacității valorice și numerice a ansamblurilor proprii, precum și pentru asigurarea colaborării unor artiști de nivel și circulație internațională și la standardele profesionale internaționale.”*

Pentru realizarea acestui obiectiv conducerea Filarmonicii trebuie să depună eforturi în descoperirea unor instrumentiști valoroși pe care să îi atragă spre instituție. Formarea unor instrumentiști la standardele unei instituții profesionale este un proces de lungă durată. Calitatea

ansamblurilor depinde de modul cum acești membri sunt integrați în formații și rapiditatea cu care se adaptează la cerințele profesionale. Aceste sublinieri sunt necesare deoarece adaptarea unei game repertoriale diverse devine imposibilă în lipsa unor formații care să corespundă calitativ și numeric obiectivului propus.

Obiectivul propus nu doar că nu a fost atins, dimpotrivă calitatea ansamblurilor s-a depreciat foarte mult. Cu puțini ani în urmă, numărul angajaților în cadrul ansamblurilor artistice era de 120 de angajați. În acest moment numărul lor este de 91, iar împreună cu sectorul administrativ ajunge la 119.

La acest număr al angajaților se constată și o alocare inefficientă a posturilor și atribuțiilor unor posturi. Din cauza atmosferei din instituție mulți instrumentiști valoroși au părăsit Filarmonica. La aceștia s-au adăugat pensionări, concedieri, alte situații care au transformat cele două formații în cele mai mici ansambluri din țară.

Abordarea unor repertorii diverse nu este posibilă doar cu formațiile existente și se apelează foarte frecvent la colaboratori, care în multe cazuri nu pot participa la toate repetițiile, nu au timp suficient să se încadreze în ansambluri, ducând astfel la scăderea nivelului calitativ. În același timp colaboratorii generează cheltuieli suplimentare cauzate de transport, cazare, diurnă. Completarea formațiilor va permite abordarea unor repertorii diverse care să acopere toată gama repertorială propusă la un nivel profesionist. Completarea ansamblului simfonic vizează secțiunea corzi - Vioara I (2), Vioara a II-a (2), Viola (1), Violoncel (2), Contrabas (1) - secțiunea suflători - Oboi (1), Clarinet (1), Corn (1) - secțiunea percuție (2), iar la ansamblul coral se impune ca necesară existența unui post de corepetitor.

Unul dintre obiectivele majore ale Filarmonicii este formarea și educarea publicului. Pentru realizarea acestui scop, partea de management și marketing trebuie să fie extrem de performantă. La acest compartiment se constată lipsa unor angajați specializați în domeniu. Se impune cu stringență necesitatea relocării unor funcții și resurse, o inițiativă utilă putând fi crearea unui serviciu de consultanță artistică și marketing, care să cuprindă un consultant artistic cu funcție de șef de birou, două posturi de impresari, un post de bibliotecar, un post de PR și un post de grafician. Acesta din urmă trebuie să aibă cunoștințe de IT necesare transpunerii în imagine vizuală eficientă a materialelor de specialitate și cele de PR. În momentul de față la acest compartiment nu este încadrat niciun angajat specializat în domeniu, consultantul artistic încercând singur să soluționeze multiplele și extrem de diversele probleme pe care le incumbă valorificarea cât mai plenară a efortului artistic al întregii instituții.

Activitatea impresarilor ar urma să aducă un plus în organizarea concertelor curente sau a aceloră dedicate unor evenimente speciale, dar și a concertelor educative, intervenind în mod vizibil asupra creșterii numărului de spectatori și asupra profitului financiar al instituției.

Numărul de concerte cu scop educativ pe care Filarmonica le are de susținut anual, necesită o activitate intensă la capitolul organizare și impresariat. Programele prezentate școlilor ar trebui să sincronizeze materia predată la diferite clase, cu programele pregătite în concertele educative.

Pe de altă parte, intervin solicitări pentru susținerea unor concerte care nu fac parte din stagiune, venite din partea unor instituții sau generate de evenimente de interes major pentru oraș sau comunitate. Acestea trebuie monitorizate și susținute din punct de vedere organizatoric, în așa fel încât realizarea lor să reflecte profesionalism și profitabilitate.

Pentru a realiza o comunicare eficientă cu publicul, se impune ca în același birou să ființeze și un post de PR. Acest fapt va contribui la imaginea publică a instituției.

O inadecvare a numărului de angajați se constată și la compartimentul administrativ, unde este vizibilă lipsa mănuiitorilor de scenă. Activitatea curentă presupune un număr de locații diferite pentru concerte, ceea ce implică o muncă susținută pentru amenajarea scenei, transportul instrumentelor mari, amplasarea pupitrelor și a practicabilelor, precum și a unui număr mare de scaune. De menționat este faptul că pentru un singur concert, toate operațiile tehnice trebuie contabilizate dublu, la amplasare, dar și

la finalul evenimentului, odată cu readucerea acestor elemente la sediul instituției. Pensionările din rândul personalului au dus aproape la dispariția personalului de deservire scenă.

În sensul acestor măsuri de rentabilizare a activității întregii instituții propun reconfigurarea organigramei, conform anexei nr. 1 a prezentului proiect și a statului de funcții conform anexei nr.2.

#### **4. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al spațiilor și patrimoniului - propuneri de îmbunătățire**

Clădirea Palatului Cultural este o clădire emblematică a orașului, care a fost construită între anii 1911 - 1913. Plasată în centrul orașului, ea oferă posibilități deosebite de a pune în valoare ansamblurile și ofertele repertoriale ale Filarmonicii, fiind una dintre cele mai complexe și optime clădiri destinate găzduirii activităților culturale.

Clădirea aflată către finalizarea restaurării, în ideea readucerii sale la aspectul inițial gândit de arhitectul Szantay, cuprinde următoarele spații aflate în administrarea Filarmonicii (3599m pătrați):

- sala mare de concerte prevăzută cu scenă, parter și balcon
- sala mică de concerte prevăzută cu scenă

O rețea de holuri și coridoare care dau acces la alte spații adiacente în care se afla biblioteca Filarmonicii, direcțiunea, secretariatul, contabilitatea, serviciul personal, casieria, diverse magazine pentru instrumente și costume, sala mare din spatele scenei destinată instrumentiștilor, cabinele dirijorului și ale soliștilor, spații destinate garderobelor și toaletelor, vestiare pentru instrumentiști și solisti etc.

O eficientizare a spațiilor poate fi făcută doar la finalizarea lucrărilor de restaurare ale Palatului Cultural, prin asigurarea unui grad de ocupare (închiriere) corespunzător, în momentele în care aceste spații nu sunt ocupate de activitatea curentă. Închirierea sălilor pentru diferite manifestări culturale sau evenimente poate asigura o sursă suplimentară de venituri.

În patrimoniul instituției se află și o autoutilitară, iar o importantă parte o reprezintă instrumentele muzicale. Astfel, conform informațiilor cuprinse în caietul de obiective, Filarmonica de Stat din Arad dispune de un pian Steinway, două pianine, două pianе electrice, clavecin, 1 sintetizator, 4 timpani, garnitură completă de clopote, vibrafon, xilofon, glockenspiel, tobă, gong, set percuție, 1 harpă, celestă, 7 clarinete, 1 piculină, 2 oboi, 5 fagoturi, 1 saxofon, 7 corni, 8 trompete, 4 tromboni, 1 tubă, 2 viole, 1 contrabas.

Acest inventar este acela raportat în caietul de obiective, însă în realitate trebuie să fie mult mai amplu, să acopere necesarul tuturor compartimentelor de orchestră, nevoile reale ale producției. În același patrimoniu trebuie cuprins și inventarul bibliotecii muzicale, aparatura electrică și electronică, de captare și amplificare a sunetului, corpuri mobile și imobile de iluminat, mobilier scenic (pupitre, stative, scaune, podiumuri, practicabile, etc) precum și ținutele de scenă.

## **5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial**

Delegarea reprezintă procesul de atribuire de către un manager, pe o perioadă limitată, a unora dintre sarcinile sale unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente. Printre modalitățile ce pot fi folosite de către manageri pentru degrevarea de anumite sarcini pe anumite perioade și pentru asigurarea continuității procesului de management pe perioada absenței acestora din diferite motive, bine întemeiate, este metoda delegării de autoritate, cunoscută pe scurt sub denumirea de „delegare”.

Deși este des folosită, delegarea de atribuții nu este reglementată de Dreptul Muncii.

Procesul delegării ar trebui să țină seamă de câteva elemente:

- Identificarea activităților ce pot fi delegate
  - Alegerea persoanei potrivite prin prisma cunoștințelor, a experienței și a vechimii în instituție
  - transferul de atribuții, competențe, responsabilități trebuie să aibă caracter temporar
  - relația de delegare se stabilește între manager și subordonatul său
  - subordonatului i se cere consimțământul, iar superiorul managerului este și el înștiințat de delegarea ce urmează a fi pusă în aplicare
  - nu se vor delega sarcini de importanță strategică, cu impact uman deosebit
  - pentru un control al delegării, o evaluare pertinentă și luarea la cunoștință într-un mod clar și concis, sarcinile și responsabilitățile ce fac obiectul delegării trebuie să fie menționate în scris.
- Instituția delegării poate avea mai multe motive (cauze). Dintre acestea cele mai frecvente sunt:
- înlocuirea temporară a managerului (concediu de odihnă, cursuri de specializare)
  - asigurarea continuității operațiunilor indiferent de natura situațiilor ce pot apărea, inclusiv în perioade de fluctuație
  - gestionarea eficientă a timpului; astfel, prin delegare, managerul are ocazia să acorde o atenție sporită problemelor strategice ale instituției
  - politica instituției pentru promovarea angajaților

Delegarea este condiționată în principal de potențialul și gradul de complexitate a sarcinilor. Actul de delegare este conform atunci când respectă raportul dintre complexitatea sarcinilor/atribuțiilor delegate și cunoștințele, experiența și capacitatea necesară efectuării actului de autoritate încredințat; sunt precizate, în cuprinsul acestuia, termenele limită de realizare și criteriile specifice pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor/atribuțiilor delegate; sunt furnizate de către manager toate informațiile asupra responsabilității ce va fi încredințată; este confirmat, prin semnătură, de către salariatul căruia i s-au delegat sarcinile/atribuțiile. Salariatul delegat răspunde integral de realizarea sarcinii, iar managerul care a delegat își menține în fața superiorilor responsabilitatea finală pentru realizarea acesteia.

### **D. Analiza situației economico-financiare a instituției:**

#### **Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:**

1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

Datele contabile cuprinse în acest capitol sunt cele pentru anii calendaristici 2014-2016. Contul de rezultat patrimonial reflectă structura veniturilor și a cheltuielilor care au contribuit la stabilirea rezultatului patrimonial.

1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

Veniturile operaționale (cf. Caietului de obiective, Cap. IV.2) completate cu informații obținute de la instituție au avut următoarea evoluție din perspectiva dinamicii acestora de-a lungul perioadei analizate:

Tabelul cu dinamica indicatorilor prevăzuți în buget:

| Venituri:                  | 2014<br>(lei) | 2015<br>(lei) | Dinamică<br>2015/2014 | 2016<br>(lei) | Dinamică<br>2016/2014 |
|----------------------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| Venituri proprii           | 160.000       | 150.000       | 93,75%                | 115.000       | 71,88%                |
| Sponsorizări, surse atrase | 1.000         | -             | -                     | -             | -                     |
| Subvenții/Alocații         | 4.786.000     | 5.375.000     | 112,31%               | 6.080.000     | 127,04%               |
| Total buget venituri       | 4.947.000     | 5.525.000     | 111,68%               | 6.195.000     | 125,23%               |

Se remarcă următoarele aspecte mai importante:

În 2015, instituția a beneficiat de o creștere importantă a subvențiilor aprobate, crescând cu 12,31% față de anul de referință, ca apoi, în 2016, aceasta să crească cu 13,12% față de 2015.

În schimb, veniturile proprii au avut o scădere permanentă, firească dacă luăm în calcul faptul că în 2014 activitatea s-a desfășurat la sediul său (unde sala are 300 de locuri), în 2015 septembrie s-a mutat într-o sală de circa 200 de locuri, unde își desfășoară activitatea de bază și în prezent.

Dinamica veniturilor totale pentru perioada analizată a avut o creștere semnificativă, datorată, în primul rând, creșterii subvenției care a urmat o curbă ascendentă, în special față de anul de referință (2014), deși veniturile proprii au înregistrat o scădere semnificativă, ca procent fiind doar de 71,88% în 2016 față de anul de bază (2014).

Tabelul cu ponderea indicatorilor realizați conform contului de rezultat patrimonial:

| VENITURI:                     | 2014<br>(lei) | 2015<br>(lei) | 2016<br>(lei) | Pondere<br>2014 (%) | Pondere<br>2015 (%) | Pondere<br>2016 (%) |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Venituri proprii              | 149.868       | 86.911        | 51.433.       | 3,06                | 1,65                | 0,90                |
| Sponsorizări,<br>Surse atrase | 1.000         |               |               | 0,02                |                     |                     |
| Subvenții/Alocații            | 4.744.069     | 5.175.499     | 5.664.530     |                     |                     |                     |
|                               |               |               |               | 96,92               | 98,35               | 99,10               |
| Total venituri                | 4.894.937     | 5.262.410     | 5.715.963     | 100,00              | 100,00              | 100,00              |

Se remarcă următoarele aspecte mai importante:

Ponderea veniturilor proprii din total buget venituri a avut o scădere importantă, plecând de la 3,06% în 2014 și ajungând la 0,90% în 2016, când valoarea planificată a acestui indicator în acest an a fost de 1,86%, în scădere față de 2015 (când valoarea prevăzută în buget era de 2,71%).

Consider că managementul instituției trebuie să se concentreze pe identificarea de soluții pentru creșterea vânzărilor biletelor de acces la spectacole în sistem online, creșterea numărului de reprezentații pe an, diversificarea ofertei, creșterea evenimentelor conexe etc. Apoi, având în vedere rolul principal al instituției în educarea tinerelor generații, se impune dezvoltarea unui program minimal care să atragă atenția autorităților locale asupra importanței susținerii financiare a Filarmonicii.

1.2. bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital).

Din punctul de vedere al plăților efective, situația comparativă a anilor 2014, 2015 și 2016 se prezintă astfel (Caietul de obiective și date completate cu informații obținute de la instituție):

| PLĂȚI EFECTIVE               | 2014<br>(lei) | 2015<br>(lei) | 2016<br>(lei) |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Cheltuieli totale, din care: | 4.894.937     | 5.262.410     | 5.715.963     |
| - cheltuieli de personal     | 2.943.198     | 2.866.478     | 3.934.004     |

|                                     |           |           |           |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| - cheltuieli cu bunuri și servicii  | 1.717.569 | 2.181.150 | 1.613.397 |
| - cheltuieli de capital: investiții | 234.170   | 214.782   | 168.562   |

Din punctul de vedere al cheltuielilor bugetate, situația comparativă a anilor 2014, 2015 și 2016 se prezintă astfel (Caietul de obiective, anexe):

| CHELTUIELI:                         | 2014<br>(lei) | 2015<br>(lei) | 2016<br>(lei) |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Cheltuieli totale, din care:        | 4.947.000     | 5.525.000     | 6.195.000     |
| - cheltuieli de personal            | 2.972.000     | 3.090.000     | 4.200.000     |
| - cheltuieli cu bunuri și servicii  | 1.735.000     | 2.185.000     | 1.813.000     |
| - cheltuieli de capital: investiții | 240.000       | 250.000       | 182.000       |

Am remarcat faptul că în detalierea cheltuielilor totale s-au luat în considerare ca indicatori numai cheltuielile pe total titluri, ceea ce înseamnă că celelalte cheltuieli din clasificarea economică ce intră în titlul 20, bunuri și servicii, nu sunt evidențiate separat.

În dinamică, evoluția cheltuielilor realizate totale și pe titluri a fost următoarea:

| CHELTUIELI:                        | 2014 | 2015    | 2016    |
|------------------------------------|------|---------|---------|
| Cheltuieli totale, din care:       | 100% | 107,51% | 116,77% |
| - cheltuieli de personal           | 100% | 97,39%  | 133,66% |
| - cheltuieli cu bunuri și servicii | 100% | 126,99% | 93,93%  |
| - cheltuieli de capital            | 100% | 91,72%  | 71,98%  |

Se remarcă următoarele aspecte mai importante:

Analiza dinamicii cheltuielilor totale în perioada 2014-2016 relevă faptul că aceasta a fost în echilibru în raport cu dinamica veniturilor bugetate; nu același lucru se poate spune și despre plățile efectuate, care n-au fost realizate în nici un an din perioada analizată, nici la venituri proprii, nici la subvenții, la nici un titlu de cheltuieli. Acest aspect îl vom analiza la pct. D.2.

Analiza contului de execuție a bugetului pe perioada 2014-2016 arată o creștere a cheltuielilor totale ale instituției influențată de creșterea prețurilor la utilități, precum și a schimbării locației, cheltuielile cu chiria influențând volumul total al cheltuielilor.

În dinamică, cheltuielile efective cu bunuri și servicii au avut o creștere mare în anul 2015 (126,99%), scăzând apoi cu 6,07% în anul următor față de 2014; această fluctuație fiind determinată probabil și de procesul de reabilitare a clădirii și de afectarea ritmului activității de bază a instituției.

La capitolul cheltuieli de capital, se poate observa că atât sumele alocate pentru investiții cât și cele efectiv cheltuite sunt în scădere față de anul de referință (2014), cu 8,28% în 2015 și cu 28,02% în 2016.

Dinamica cheltuielilor de personal a înregistrat fluctuații, astfel că în 2015 ele au scăzut la 97,39% față de anul de referință (2014), crescând apoi în 2016 cu 33,66% față de 2014.

Conform Caietului de obiective, în perioada 2014-2016 în statul de funcții sunt aprobate un număr de 119 posturi, s-a majorat numărul de persoane angajate de la 87 persoane în 2014 la 98 persoane în 2015 și 105 persoane în 2016. Numărul de posturi vacante în această perioadă a prezentat o scădere de la 27 posturi în 2014, la 17 posturi vacante în 2016. justificându-se în acest fel creșterea fondului de salarii din 2016 față de anul 2014.

Structura numărului de personal pentru perioada analizată (2014-2016), conform Caietului de obiective:

|                                | 2014           | 2015           | 2016           |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Posturi                        | Aprobat/ocupat | Aprobat/ocupat | Aprobat/ocupat |
| Total                          | 119/86         | 119/86         | 119/107        |
| Personal artistic              | 101/71         | 101/70         | 101/91         |
| Personal tehnic de scenă       | 2/2            | 2/2            | 2/2            |
| Personal tehnic de producție   |                |                |                |
| Personal tehnic de întreținere | 7/7            | 7/7            | 7/7            |
| Personal administrativ         | 9/6            | 9/7            | 9/7            |

Se observă că în anul 2016, personalul artistic angajat a crescut cu 21 persoane (de la 70 la 91), în timp ce personalul tehnic a rămas la nivelul anului 2014; în 2015, personalul administrativ a crescut cu un post (de la 6 la 7). De aici a rezultat și ponderea fluctuantă a cheltuielilor de personal în total cheltuieli:

În ultimii 3 ani, dinamica plăților efectuate la capitolul cheltuieli bunuri și servicii a fost în creștere în anul 2015, după care a scăzut în 2016; această creștere pe ansamblu fiind datorată, probabil, și fluctuației prețurilor la utilități. În aceste condiții, ponderea cheltuielilor de întreținere în total cheltuieli a crescut de la 33,09% în 2014, la 41,45% în anul următor, ca în 2016 să înregistrăm o scădere cu 6,07% față de 2014, ponderea scăzând la 28,23%.

| CHELTUIELI CU BUNURI ȘI SERVICII | 2014   | 2015   | 2016   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
| Pondere în total cheltuieli      | 33,09% | 41,45% | 28,23% |

Pentru că nu am găsit în Caietul de obiective quantumul cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă, am folosit informația din Caietul de obiective privind ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă:

|                                                                                                         | 2014   | 2015   | 2016   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă | 40,75% | 19,12% | 26,54% |

și astfel am aflat valoarea cheltuielilor pentru colaboratori:

|                                                                                                      | 2014  | 2015   | 2016   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| Cheltuielile efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (lei)  | 1.211 | 591    | 1.115  |
| Dinamică cheltuieli efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă | 100%  | 48,80% | 92,07% |

În intervalul de timp analizat, ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă a prezentat o curbă descendentă față de anul de baza, adică anul 2014, scăzând în 2015 cu 41,20% față de 2014 și cu 7,93% în 2016 față de anul 2014.

Din anexele la Caietul de obiective, reiese că au existat cheltuieli de capital în scădere în perioada analizată, când ponderea acestor cheltuieli din bugetul total s-a situat la valoarea de 4,85% în 2014, la 4,52% în 2015 și doar la 2,94% în 2016. Posibil ca aceste cheltuieli să mai crească, având în vedere faptul că cele spațiile proprii reabilite ar trebui amenajate astfel încât să reintre în circuitul activităților de bază ale instituției.

|                             | 2014    | 2015    | 2016    |
|-----------------------------|---------|---------|---------|
| Cheltuieli de capital (lei) | 240.000 | 250.000 | 182.000 |

2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioade indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

Cheltuielile pentru programe/proiectele culturale evidențiate în datele solicitate de la instituție:

|                                                  | Costuri<br>prevăzute<br>(lei) | Costuri<br>realizate<br>(lei) | Ponderea între<br>estimat și realizat |
|--------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Buget pentru programe/proiecte culturale în 2014 | 661.000                       | 632.410                       | 95,67%                                |
| Buget pentru programe/proiecte culturale în 2015 | 1.130.000                     | 1.081.858                     | 95,74%                                |
| Buget pentru programe/proiecte culturale în 2016 | 800.000                       | 767.611                       | 94,77%                                |

Din acest tabel se remarcă următoarele aspecte:

Gradul de execuție bugetară pentru programele/proiectele culturale din perioada analizată (2014-2016), raportat la bugetele previzionate se situează în jurul valorii de 95%. Pe viitor va trebui să se acorde o atenție mai mare modului cum se face previzionarea bugetară, cu suficient timp înainte de începerea producției, implicând toți factorii responsabili în realizarea lor, asigurând, totodată, o coordonare financiară pe parcursul derulării acestuia.

Ponderea cheltuielilor pentru programe/proiectele culturale în total cheltuieli este un indicator important de evaluare a eficienței managementului:

| CHELTUIELI PROGRAME/ PROIECTE CULTURALE | 2014   | 2015   | 2016   |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|
| Pondere în total cheltuieli totale      | 13,36% | 20,45% | 13,08% |

Cheltuielile pentru proiecte culturale au avut o evoluție fluctuantă, crescând cu 7,09% în 2015 față de anul de referință, ca apoi ele să scadă cu 7,37% în 2016 față de anul anterior. Consider că este important ca ordonatorul de credite să înțeleagă că un nivel performant al activității culturale nu se poate face cu bani puțini alocați pentru programele și proiectele culturale.

## Anul 2014

| Nr. crt. | Programul/proiectul                                | Devizul estimat | Devizul realizat | Observații,comentarii, concluzii |
|----------|----------------------------------------------------|-----------------|------------------|----------------------------------|
| 1.       | Programul simfonic/ 24 proiecte                    | 153000          | 142600           |                                  |
| 2.       | Programul vocal simfonic/ 16 proiecte              | 80000           | 69510            |                                  |
| 3.       | Programul coral/ 3 proiecte                        | 13000           | 9750             |                                  |
| 4.       | Programul cameral 12 proiecte                      | 15000           | 14550            |                                  |
| 5.       | Programul educativ/ 19 proiecte                    | 0               | 0                |                                  |
| 6.       | Concursul Internațional de Canto Alexandru Fărcaș) | 60000           | 59000            |                                  |
| 7.       | Festivalul de Muzică Americană și Jazz             | 180000          | 178000           |                                  |
| 8.       | Gala de operă open air                             | 80000           | 80000            |                                  |
| 9.       | Festivalul Toamna Muzicală Arădeană                | 80000           | 79000            |                                  |
|          |                                                    | Total 661000    | Total 632.410    |                                  |

## 2015

| Nr. crt. | Programul/proiectul                               | Devizul estimat | Devizul realizat | Observații,comentarii, concluzii |
|----------|---------------------------------------------------|-----------------|------------------|----------------------------------|
| 1.       | Programul simfonic/ 33 proiecte                   | 255000          | 252482           |                                  |
| 2.       | Programul vocal simfonic/ 15 proiecte             | 190000          | 189150           |                                  |
| 3.       | Programul coral/ 4 proiecte                       | 10000           | 9520             |                                  |
| 4.       | Programul cameral 16 proiecte                     | 25000           | 24280            |                                  |
| 5.       | Programul educativ/ 16 proiecte                   | 0               | 0                |                                  |
| 6.       | Concursul Internațional de Canto Alexandru Fărcaș | 80000           | 68176            |                                  |
| 7.       | Festivalul de Muzică Americană și Jazz            | 240000          | 239956           |                                  |
| 8.       | Gala de operă open air                            | 70000           | 69480            |                                  |
| 9.       | Festivalul Toamna Muzicală Arădeană               | 100000          | 75704            |                                  |
| 10.      | Festivalul de muzică contemporană                 | 160000          | 153000           |                                  |
|          |                                                   | Total 1130000   | Total 1081858    |                                  |

2016

| Nr. crt. | Programul/proiectul                  | Devizul estimat | Devizul realizat | Observații, comentarii, concluzii |
|----------|--------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------------------------|
| 1.       | Programul simfonic/ 39 proiecte      | 450000          | 429231           |                                   |
| 2.       | Programul vocal simfonic/ 9 proiecte | 115000          | 108900           |                                   |
| 3.       | Programul coral/ 7 proiecte          | 20000           | 17100            |                                   |
| 4.       | Programul cameral 8 proiecte         | 15000           | 14580            |                                   |
| 5.       | Programul educativ/ 12 proiecte      | 0               | 0                |                                   |
| 6.       | Gala de operă open air               | 120000          | 119782           |                                   |
| 7.       | Festivalul Toamna Muzicală Arădeană  | 80000           | 78018            |                                   |
|          |                                      | Total<br>800000 | Total<br>767611  |                                   |

3. soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii cheltuielilor instituției:

3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură - spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate

| VENITURI:               | 2014<br>(lei) | 2015<br>(lei) | 2016<br>(lei) | Pondere<br>2014 (%) | Pondere<br>2015 (%) | Pondere<br>2016 (%) |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Venituri proprii        | 149.868       | 86.911        | 51.433.       | 3,06                | 1,65                | 0,90                |
| Din care:               |               |               |               |                     |                     |                     |
| Din activitatea de bază | 105.579       | 76.984        | 50.221        | 70,45%              | 88,58               | 97,64               |

Se remarcă următoarele aspecte mai importante:

Ponderea veniturilor proprii din total buget venituri a avut o scădere importantă, plecând de la 3,06% în 2014 și ajungând la 0,90% în 2016, când valoarea planificată a acestui indicator în acest an a fost de 1,86%, în scădere față de 2015 (când valoarea prevăzută în buget era de 2,71%).

Dar, în perioada analizată se observă creșterea ponderii veniturilor din activitatea de bază în total venituri proprii, cu 18,13% în 2015 față de 2014, iar în 2016 cu 27,19% față de 2014.

3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

| VENITURI:                                              | 2014<br>(lei) | 2015<br>(lei) | 2016<br>(lei) | Pondere<br>2014 (%) | Pondere<br>2015 (%) | Pondere<br>2016 (%) |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Venituri proprii                                       | 149.868       | 86.911        | 51.433.       | 3,06                | 1,65                | 0,90                |
| Din care:                                              |               |               |               |                     |                     |                     |
| Din alte activități<br>(închiriere săli de spectacole) | 4.230         | 6.834         | -             | 2,82%               | 7,86%               | -                   |

Se remarcă următoarele aspecte mai importante:

Veniturile din închirierea celor două săli de spectacole au înregistrat o creștere de 2604 mii lei în 2015 față de 2014, adică o pondere în total venituri proprii de 5,04%.

În anul 2016 nu există venituri din această categorie de activitate datorită schimbării locației unde instituția își desfășoară activitatea, clădirea Palatului fiind în renovare.

3.3 analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale.

În perioada analizată, nu s-au înregistrat venituri din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale.

4. soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor:

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

|                                                        | 2014   | 2015   | 2016   |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Ponderea cheltuielilor de personal în total cheltuieli | 60,13% | 54,47% | 68,82% |

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

|                                                       | 2014  | 2015  | 2016  |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Ponderea cheltuielilor de capital în total cheltuieli | 4,85% | 4,52% | 2,94% |

4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație

|                                                                | 2014  | 2015  | 2016  |
|----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Gradul de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție | 4,85% | 4,52% | 2,94% |

4.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile).

Pentru că nu am găsit în Caietul de obiective cuantumul cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă, am folosit informația din datele primite de la instituție privind ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă:

|                                                                                                         | 2014   | 2015   | 2016   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă | 40,75% | 19,12% | 26,54% |

și astfel am aflat valoarea cheltuielilor pentru colaboratori:

|                                                                                                            | 2014  | 2015   | 2016   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
| Cheltuielile efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (lei)        | 1.211 | 591    | 1.115  |
| Dinamică cheltuieli efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (lei) | 100%  | 48,80% | 92,07% |

În intervalul de timp analizat, ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă a prezentat o curbă descendentă față de anul de bază, adică anul 2014, scăzând în 2015 cu 41,20% față de 2014 și cu 7,93% în 2016 față de anul 2014.

#### 4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

|                                | 2014   | 2015   | 2016   |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Cheltuieli pe beneficiar, d.c. | 218,00 | 259,00 | 426,00 |
| – din subvenție                | 210,60 | 254,55 | 422,05 |
| – din venituri proprii         | 7,40   | 4,45   | 3,95   |

##### (a) din subvenție:

Acest indicator de performanță a înregistrat, în perioada analizată, o creștere continuă, în 2016 aproape dublându-și valoarea față de 2014 (195,41%). Amintim aspectele care considerăm că au determinat această creștere: schimbarea sălii de concerte, scăderea drastică a numărului de scaune din sala de concerte, creșterea ponderii concertelor cu intrare gratuită și a celor în regim de protocol (Gala de operă open air, Rock simfonic și operă în Cetatea Aradului, concerte în Parcul Eminescu, Lacul Pădurice etc.)

##### (b) din venituri proprii:

Datorită faptului că, în perioada de analizată, veniturile proprii au scăzut, cheltuielile pe beneficiar acoperite din venituri proprii au înregistrat o scădere permanentă, față de anul de bază (2014), în anul 2015 fiind doar doar 60,14%, iar în 2016 fiind puțin peste jumătate din veniturile anului 2014, adică 53,38%. Având în vedere însă faptul că în anii 2015 și 2016 Filarmonica și-a desfășurat activitatea în condiții similare (în aceeași locație), scăderea veniturilor proprii înregistrată a fost doar de 11,24%.

### E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiuni specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate:

#### 1. Viziune

Proiectul se dorește a fi direcționat spre educarea publicului, producția de spectacole de referință, dar și inițierea unor relații de colaborare în țară și în străinătate, după principii moderne și viabile. Aceasta strategie este în concordanță cu obiectivele de dezvoltare culturală din țara noastră dar și din celelalte țări membre ale Uniunii Europene, până spre anii 2025.

Toate programele și proiectele vor contribui la dezvoltarea culturală, socială și economică a zonei prin dezvoltarea turismului cultural.

Viziunea asupra destinului artistic al instituției va trebui să fie în acord cu:

– tendințele artistice actuale

– cu dinamica consumului cultural (cf. Barometrului de Consum Cultural, studiu efectuat de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală), furnizor de date referitoare la segmentul de tineret din rândul auditorilor, în funcție de nivelul de studii și de venitul gospodăriei lor, dar și acela al unei palete largi, care cuprinde toate categoriile de vârstă

Distribuția spectatorilor tineri, în funcție de ultima școală absolvită

| Au participat la cel puțin un concert la Filarmonică în anul precedent | Cel mult 10 clase/profesională | Liceu/ liceală | Post Învățământ superior |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|--------------------------|
| 18 – 25 ani                                                            | 21%                            | 42%            | 37%                      |
| 26 – 34 ani                                                            | 25%                            | 27%            | 48%                      |

Distribuția spectatorilor tineri, în funcție de venitul gospodăriei lor:

| Au participat la cel puțin un concert la Filarmonică | Mai mic de 1.450 lei | 1.450 – 2.500 Lei | Peste 2.501 Lei |
|------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|
|------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|

|                   |     |     |     |
|-------------------|-----|-----|-----|
| în anul precedent |     |     |     |
| 18 – 25 ani       | 59% | 14% | 27% |
| 26 – 34 ani       | 51% | 26% | 23% |

Distribuția spectatorilor în funcție de grupele de vârstă

|                                                                        | 18 - 25 ani | 26 -34 ani | 35 - 49 ani | 50 - 64 ani | Peste 65 ani |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| Au participat la cel puțin un concert la Filarmonică în anul precedent | 18%         | 22%        | 28%         | 22%         | 10%          |

– cu misiunea pe care cultura publică o are în societate (factor de dezvoltare durabilă și de coeziune socială)

– cu îndeplinirea unor obiective concrete, pentru a performa real, într-un orizont de timp rezonabil

## 2. Misiune

Misiunea ar trebui să fie motivațională atât pentru angajații instituției, cât și pentru autoritatea publică și beneficiari (spectatorii). O misiune formulată coerent, cu responsabilitate și luciditate poate să constituie principala direcție de acțiune pentru toți factorii implicați în dezvoltarea Filarmonicii. Misiunea nu trebuie să fie doar un instrument administrativ, ci este necesar să ofere un cadru comun de valori pentru artiști, în primul rând, și să creeze premisele dezvoltării culturii organizaționale a instituției.

Misiunea trebuie acordată cu politicile culturale naționale și europene, cu Strategia Sectorială în Domeniul Culturii și Patrimoniului Național pentru perioada 2014-2020, elaborată de Ministerul Culturii și Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCFC), cu obiectivele formulate în Strategia pentru culturală a Municipiului Arad, cu programele de finanțare și dezvoltare ale Uniunii Europene în domeniul culturii.

Reformularea misiunii va avea următoarele priorități:

Expresie materializată a voinței unui oraș cu convingeri europene și în același timp moștenitoare a unei tradiții puternic ancorate în cultura continentală a secolului al XIX-lea, Filarmonica este strâns legată de convențiile clasice, dar în același timp, se implică activ în receptarea contemporană, încercând să reflecte instantaneu transformările societății și ale vieții sociale urbane și oferind publicului arădean o experiență completă, printr-un tip de „spectacol” evoluat.

Păstrătoare a valorilor acumulate, Filarmonica oglindește la modul cel mai verosimil și concret personalitatea acestui oraș. Aradul este perfect plasat pe rutele culturale de maximă importanță, fiind prima mare localitate pe coridorul European IV și se află la intersecția rutelor est-vest continentale, cu o importantă rută comercială nord-sud europeană, fiind intersectat de cel mai important curs de apă din Transilvania, Mureșul, arteră care prin Tisa face legătura cu Dunărea. Filarmonica arădeană este cea mai plauzibilă purtătoare de imagine a acestui spațiu multicultural, multiethnic și multiconfesional, pentru că apelează la valorificarea unui limbaj fără granițe lingvistice, etnice sau confesionale. Ea conservă și totodată promovează tradiția muzicală a Aradului și se implică la modul absolut în asimilarea ei în moștenirea spirituală națională și universală.

Misiunea aceasta generală poate deveni specifică doar după realizarea studiilor socio-culturale propuse, iar implementarea ei necesită o perioadă mai îndelungată de timp, rezultatele concrete putând fi recunoscute la o distanță de timp de momentul acestor propuneri.

Prin oferta sa culturală Filarmonica vizează atât publicul local prin asigurarea unui serviciu cultural și educațional permanent și ritmic, cât și un public extern (din țară sau străinătate) caz în care își va îndeplini și misiunea de promotor al valorilor culturale autohtone și integrarea instituției în circuitul de valori internaționale.

Formelor uzuale de manifestare a activității Filarmonicii oglindite prin concerte simfonice, vocal-simfonice, corale, camerale, recitaluri li se adaugă și alte tipuri de spectacol sub cele mai diverse și inedite forme: jazz, world music, programe de divertisment, serate de muzică și lectură (poezie sau proză) clasică sau contemporană, îmbrăcând chiar și cele mai complexe forme ale spectacolului sincretic, Toate cuprinse în planul minimal de activitate.

De asemenea, activitatea Filarmonicii cuprinde și evenimente de tip acțiuni culturale, materializate în festivaluri, gale, concursuri de interpretare muzicală etc.

În virtutea unei lungi perioade de bună colaborare cu Primăria Municipiului Arad, Filarmonica organizează concerte extraordinare, răspunzând solicitărilor Consiliului Local și asigurând reușita evenimentelor oficiale de interes local, național sau internațional.

Ca instituție emblematică într-un oraș multicultural, Filarmonica își va coordona activitatea cu celelalte componente ale vieții interpretative arădene dorind să fie parte activă a oricărui proiect de anvergură locală, regională, națională sau internațională, fie în calitate de inițiator, fie de partener.

Colaborarea sau schimburile culturale cu alte instituții de specialitate, fundații, organizații non-guvernamentale, persoane juridice sau fizice se realizează fără exprimarea vreunui interes de grup (etnic, politic, religios etc.).

Asumându-și misiunea punct cu punct, Filarmonica oferă consumatorului de cultură din Arad un act artistic muzical profesionist constituindu-se ca factor decisiv de dezvoltare a calității vieții în orașul nostru.

### **3. Obiective (generale și specifice)**

Obiectivele de bază ale instituției urmăresc în mod coerent principiile fundamentale ale misiunii ei și sunt în consonanță cu Strategia Culturală a Municipiului Arad, definite ca obiective cultural-artistice, de reprezentare și imagine și educativ-formative. Ele sunt menționate în Regulamentul de organizare și funcționare al Filarmonicii, în cele ce urmează fiind reformulate și adaptate la coordonatele noii strategii manageriale:

#### **A. Obiective cultural-artistice**

1. Ca "instrument" de reprezentare a culturii înalte, Filarmonica își menține dezideratul de a atrage în raza ei de activitate un număr cât mai mare de consumatori de evenimente muzicale.

2. Realizarea unui program minimal accesibil și de mare atractivitate, care să reflecte într-un interval de timp precis stabilit o constantă a participării melomanului la produsul artistic oferit.

3. Oglindirea în specificul ei a multiculturalității acestei zone geografice, dar și a diversității ei confesionale.

4. Preluarea și prelucrarea într-un calendar concertistic echilibrat a repertoriului universal și românesc, într-o derulare fluentă a programelor ce cuprind genurile, stilurile, epocile și nu în ultimul rând partiturile cele mai apreciate de consumatorii muzicii clasice.

5. Crearea unui lanț concertistic acordat la evenimentele calendarului cultural și religios universal dar și la acelea naționale sau ale orașului.

6. Abordarea unor repertorii în premieră, accesarea unor titluri celebre ale literaturii de specialitate, în concordanță cu cerințele și dorințele exprimate ale publicului.

7. Crearea de evenimente cu concursul interpreților de notorietate ai momentului, sporind ideea de unicitate a actului artistic, element care influențează în mod pozitiv decizia de participare a auditorilor.

8. Stabilirea de politici repertoriale și direcții culturale în concordanță cu prevederile stabilite în strategia culturală a Aradului.

## **B. Obiective de reprezentare și imagine**

1. Întețirea activității concertistice internaționale, a realizărilor în parteneriate sau schimburi culturale, care să re poziționeze Aradul pe harta orașelor de referință ale României. Participarea la festivaluri și turnee, în țară și străinătate, prin integrarea în rețele europene și internaționale.

2. Realizarea unor parteneriate cu alte instituții cu obiective asemănătoare, din țară și străinătate, cu instituții guvernamentale, autorități locale, etc., inițierea și dezvoltarea parteneriatelor public-private. Reluarea prezenței Filarmonicii arădene în diversele festivaluri naționale și internaționale (Ruga de la Caransebeș, Festivalul Timișoara Muzicală, Festivalul Erkel de la Gyula, evenimente din preajma Crăciunului și Anului Nou din Italia, Germania sau Spania, etc.)

3. Atragerea de fonduri nerambursabile prin dezvoltarea de parteneriate cu Ministerul Culturii, cu AFCN și ICR, cu asociații culturale internaționale și societăți comerciale, Programul Europa Creativă, 2014-2020 – Subprogramul Cultura

4. Conlucrarea cu celelalte instituții de cultură ale municipiului, în scopul realizării de spectacole sau evenimente de tip sincretic.

3. Organizarea de manifestări speciale de tip festival sau evenimente în spații nonconvenționale (*indoor* sau *outdoor*), fiecare cu o identitate aparte, care să împărtășească experimente și experiențe și care să coaguleze o paletă cât mai largă de auditori

4. Valorificarea patrimoniului național și universal al literaturii muzicale specifice și al artei spectacolului.

5. Implicarea instituției în proiectele destinate dezvoltării culturale a cetățenilor, realizate de municipalitate. Conlucrarea cu CMCA în cadrul festivalurilor populare de tip *Zilele Aradului*, *Festivalul vinului*, ș.a. în programe concepute pentru un public conjunctural, prin formele cele mai atractive ale artei spectacolului

6. Pătrunderea și permanentizarea prezenței ansamblurilor Filarmonicii în spațiul județean, printr-o formă eficientă de colaborare cu CJCA

## **C. Obiective educativ-formative**

1. Asimilarea generației tinere în “patrimoniul” consumatorilor de muzică existenți, construirea unui nou eșantion al generației actuale.

2. Fixarea unui repertoriu în funcție de valorile, percepția, aspirațiile fiecărei grupe de vârstă. Derularea de programe și proiecte personalizate pe categorii de vârstă sau socio-profesionale în vederea formării unui nou public de concert motivat și stabil.

3. Menținerea statutului de educator și formator al gustului muzical, prin continuarea activității în parteneriat cu instituțiile de învățământ ale orașului și județului și cadrele didactice de specialitate.

4. Promovarea tinerelor talente provenite în special din mediul local, dar și regional sau național.

5. Deschiderea spre zonele moderne și contemporane ale repertoriului muzicii culte.

Obiectivele generale și specifice nu pot fi atinse însă printr-o activitate coerentă în lipsa unui suport tehnic și administrativ real. De aceea se adaugă pe lista de obiective a actualului proiect de management idei de o stringență absolută:

1. Completarea documentelor interne de organizare și de funcționare, pentru actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Organigramei și a fișelor de post în vederea dezvoltării programelor și proiectelor propuse.

2. Aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economicitate în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale

3. Atragerea de personal artistic de valoare pentru completarea posturilor vacante și readucerea ansamblurilor instituției - orchestra simfonică și corul academic - la dimensiunile și tiparele standard, similare tuturor ansamblurilor de profil din țară sau străinătate

#### **4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management**

Dacă facem o analiză a dinamicii vieții culturale a orașului, vom ajunge la concluzia că ceea ce lipsește vieții culturale și implicit a celei muzicale, în acest moment, este aplicarea coerentă și consecventă a unei strategii, în spiritul timpului pe care îl trăim și în concordanță cu legislația europeană în domeniu, cu politicile culturale promovate și susținute de UE. La nivel instituțional sunt verigi lipsă și blocaje. Firesc, decidenții care își vor propune să elaboreze o astfel de strategie vor trebui să lanseze niște studii sociologice, care să impună o imagine exactă a raportului Filarmonică-public, a nevoilor și așteptărilor spectatorului din 2018 și a următorilor ani, a poziționării Filarmonicii pe piața locală, regională și națională. Fără o strategie coerentă, modernă, conectată la tendințele actuale, publicul nu poate fi ajutat să-și cultive gustul și pretențiile, ci este doar asimilat ca o masă inertă, care trebuie adusă și păstrată aproape de Filarmonică cu orice preț, cu eforturi minime.

Capitolele anterioare au propus o serie de analize din perspectiva mediului sociocultural, administrativ-profesional și a situației economico-financiare a Filarmonicii. Ele constituie premisele necesare pe care se fundamentează proiecția managementului pentru perioada de mandat.

Prevederile din proiectul de management își propun ca în următorii ani Filarmonica să intre cu adevărat în conștiința orașului ca locul predilect de întâlnire dintre oameni și arte, instituția să reprezinte pentru oricine un spațiu deschis, efervescent, dedicat comunicării și comuniunii.

Dialogul ar trebui să-i definească pe oamenii din Arad, iar Filarmonica, se impune să fie profund racordată la viața socială și culturală a orașului. În acest sens va fi important ca repertoriul instituției să ofere producții de calitate pentru toate categoriile de public, din toate mediile sociale și să răspundă celor mai diverse preocupări.

Prin strategia propusă, trebuie să oferim concerte de cea mai strictă actualitate, uneori evenimente care mixează formele diferite de artă, astfel încât toate acestea să se regăsească în programele care vor sta la baza activității specifice a instituției.

Punctul de pornire al strategiei culturale pentru întreaga perioadă de mandat îl constituie două principii ale strategiei, care izvorăsc din drepturile culturale de bază, principii fundamentale europene, reprezentate de drepturile individuale și drepturile colective ale cetățenilor. În construcția sa, strategia culturală se va baza pe două priorități fundamentale (cf. prevederilor din Constituția României, art. 33):

- a) dreptul de acces la viața culturală
- b) dreptul de participare la viața culturală

Construcția strategică se va elabora pe câteva direcții fundamentale de acțiune:

a) Creșterea participării societății civile, a cetățenilor și a tinerilor, cu precădere, la evenimentele promovate de Filarmonică (la sediu și în afara lui: scene în aer liber deja consacrate, scene indoor nonconvenționale, cartiere, site-uri istorice etc.); dezvoltarea trebuie să fie rapidă, recuperatoare; în acest sens, factorii de decizie ai comunității ar trebui să gândească ambițios, cu viziune pe termen lung, pentru generațiile care vor veni după noi

b) Filarmonica - instituție "cheie", element generator pentru lansarea campaniei de dezvoltare structurală la nivel regional, național sau chiar internațional.

c) Îmbunătățirea capacității funcționale administrative și artistice a Filarmonicii

d) Utilizarea, întreținerea eficientă și îmbogățirea resurselor artistice și patrimoniale ale Filarmonicii

În perioada următoare, managementul instituției ar trebui concentrat pe următoarele obiective specifice:

a) Promovarea realelor valori culturale și artistice în plan național și internațional, prin intermediul parteneriatelor reciproc avantajoase; inițierea și dezvoltarea parteneriatului public-privat

b) Stimularea creativității, inovației și excelenței prin promovarea de evenimente dedicate tinerilor, de nevoile, dinamica și dezideratele de dezvoltare ale acestora, dar în acord cu standardele europene privind oferta culturală, în contextul impactului determinat de apariția noilor tehnologii de comunicare și informare.

c) Atragerea de personal artistic de valoare pentru completarea posturilor vacante

d) Completarea documentelor interne de organizare și de funcționare, pentru actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Organigramei și a fișelor de post în vederea dezvoltării programelor și proiectelor propuse

e) Atragerea de fonduri nerambursabile prin dezvoltarea de parteneriate cu Ministerul Culturii, cu AFCN, cu ICR, cu asociații culturale internaționale și societăți comerciale, Programul Europa Creativă, 2014-2020 – Subprogramul Cultura

f) Construirea unei imagini coerente și puternice la nivel instituțional și câștigarea, în viitorul apropiat, a unui loc important în peisajul cultural românesc și european

În sensul celor mai sus enunțate, Filarmonica nu trebuie să se rezume la a produce evenimente concertistice, ea trebuie să promoveze un demers sugestiv a cărui țintă este transformarea instituției într-un centru de diseminare culturală regională și globală.

O primă etapă a viitoarei strategii va fi axată pe crearea unui repertoriu permanent, valabil sub raport axiologic. Printr-o selecție riguroasă bazată pe calitatea artistică și audiența la public, ne propunem edificarea în timp a unui repertoriu atractiv și expansiv, la care se vor adăuga proiectele diverselor activități adiacente. Avem în vedere, în măsura în care se va face o alocație bugetară separată, programe destinate tinerilor, dar și organizarea unor evenimente în spații alternative și periferice, prin punerea în valoare a unor spații din Municipiul Arad.

A doua etapă va avea ca motivație o scală axiologică extrem de elaborată a cărei țintă să fie creșterea plajei valorice a discursului cultural promovat.

În cadrul acesteia una dintre țintele către care trebuie să se axeze discursul teoretic al tuturor celor care fac parte din instituție, indiferent de compartimentul din care fac parte, este susținerea și demonstrarea superiorității RELATIEI LIVE cu opera de artă sonoră. Arădenii trebuie să devină conștienți de faptul că au acces la sala de concerte cu cea mai bună acustică din această parte a Europei.

Noua strategie artistică va impune ca repertoriul și în general activitatea Filarmonicii, să se desfășoare pe baza unor programe și proiecte a căror derulare să fie precedată de un studiu coerent și eficient de fezabilitate. Nu se mai pot folosi vechile cutume potrivit cărora concertele se înșiră stereotip iar marile evenimente sunt ocazionale sau festive. Este nevoie de coerență, de motivație, discursul stagiunii trebuie să devină sistemic, astfel încât amprenta instituției să devină sensibilă și sesizabilă, să genereze în timp imagine și tradiție. Pe termen lung, demersul artistic trebuie să capete audiență, motivația lui nu mai trebuie să fie bazată exclusiv pe ecouri conjuncturale.

## **5. Strategia și planul de marketing**

Potrivit definiției din Enciclopedia universală britanică marketingul reprezintă activitățile care direcționează fluxul de bunuri și de servicii dinspre producător spre consumator. Pentru mărirea numărului spectatorilor care vin să vadă produsele Filarmonicii, este absolut necesar să fie îmbunătățit capitolul marketing, să se elaboreze și să se aplice permanent strategia Filarmonicii. Pentru a avea succes trebuie să cercetăm preferințele publicului, să stabilim un preț adecvat, să obținem feed-back, să facem publicitate etc.

Toate aceste activități pot fi îndeplinite doar de profesioniști ai marketingului.

## **Dezvoltarea activităților de marketing și relații publice**

### **Sarcini:**

- realizarea unor forme moderne de promovare a activității instituției pentru creșterea vizibilității la nivel local, național și internațional și atragerea unor categorii diversificate de public (diversificare strategii de marketing, strategii de comunicare și PR)

- realizarea unor măsuratori cantitative și calitative (studii de consum specializate) pentru identificarea categoriilor de beneficiari și actualizarea permanentă a acestor studii pentru o mai bună cunoaștere a nevoilor culturale ale actualilor și potențialilor beneficiari

### **Marketingul activității**

Pentru a crea imaginea de instituție activă, implicată este nevoie de aplicarea unor principii de marketing care să pună bazele unei strategii. Astfel managementul se va implica în:

- efectuarea de cercetări periodice atât calitative cât și cantitative cu privire la nivelul activității
- analize periodice de imagine atât în rândul entităților cu care instituția colaborează cât și în rândul publicului

- analiza gradului de satisfacție al spectatorilor și partenerilor

- campanii de promovare ale unor oferte promoționale

Toate aceste lucruri vor contribui în principal la o gestionare mai bună a relației cu spectatorul prin crearea unui climat interactiv între instituție și acesta. Astfel instituția își va cunoaște foarte bine publicul și îi va fi mai ușor să se adapteze la cerințele acestora.

Filarmonica va colabora cu instituțiile orașului și va dezvolta o activitate de promovare și vânzare a spectacolelor și în cadrul campusului universitar. Impresariatul va defini o colaborare permanentă cu instituțiile de învățământ mediu și cu alte societăți din Arad, pentru atragerea de noi categorii de public în sala de spectacol.

Imaginea instituției trebuie îmbunătățită considerabil prin promovarea serviciilor culturale în rândul societăților comerciale și a publicului larg; activitatea trebuie dinamizată pentru a crea o imagine de instituție modernă, capabilă să presteze servicii culturale de calitate. Imaginea se va promova în rândul publicului. Acesta este principalul contribuabil la buget și este de datoria instituției să-și îndeplinească activitatea cât mai eficient prin oferirea de servicii culturale de calitate la prețuri acceptabile. Promovarea se va efectua prin intermediul metodelor de marketing moderne – publicitate outdoor, radio, publicații, etc.

Filarmonica va trebui să realizeze măsurători sociologice cât mai credibile pentru actualizarea permanentă a imaginii publicului din municipiu. La aceasta se va adăuga sinteza periodică a reacțiilor publice, pe care instituția va trebui să o elaboreze.

Principala activitate va consta în edificarea unui marketing performant al concertelor. În acest sens va fi realizat un studiu de evaluare a relației Filarmonica - public, prin lansarea de chestionare menite să furnizeze date referitoare la categoriile de public, genul de spectacol preferat, impactul publicității asupra spectatorilor, preferințe privind forma accesului la spectacol (abonament, bilete, rezervări telefonice, prin poșta electronică, etc.).

### **A) Obiectivele planului de marketing:**

#### **a) Obiective generale:**

- creșterea veniturilor Filarmonicii prin modificarea tarifelor la biletele de intrare la spectacole în primul an de la implementarea planului de marketing (obiectiv de profitabilitate)

- implementarea vânzării biletelor de acces la spectacole direct de pe site-ul Filarmonicii sau printr-o rețea de ticketing;

- crearea premiselor creșterii în viitor a veniturilor proprii (obiectiv de capital al brandului)

**b) Obiective specifice:**

- identificarea rapidă (în maximum 6 luni) a grupurilor-țintă, realizarea unei segmentări de public sunt premise necesare pentru elaborarea strategiei de marketing
- creșterea ponderii veniturilor proprii din total venituri (obiectiv de creștere intensivă)
- atragerea unui segment de public nou, care să constituie un procent vizibil din veniturile obținute din vânzarea biletelor de intrare (obiectiv de creștere extensivă)

**6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management**

Programul de management conținut de prezentul proiect cuprinde activitatea Filarmonicii de stat din Arad în perioada anilor 2018-2020. El se compune din programele minimale anuale ale instituției între anii 2018-2020, din programele simfonice, vocal-simfonice, corale, camerale și educaționale și tematicile asimilate de acestea.

- Capodopere ale literaturii clasice
- Provocări ale experimentalului
- Recuperarea modernă a tradițiilor
- Muzica și marele public
- Lansarea tânărului muzician
- Muzica sacră
- Filarmonica Școală
- Filarmonica și maestrul timpului
- Muzica lumii (World Music)
- Filarmonica și orașul
- Imaginea Filarmonicii în lume (Susținerea mobilității artiștilor)
- Coproducții și parteneriate
- Aniversări

De asemenea, trebuie menționat faptul că odată cu reluarea activității în Palatul cultural, se impune individualizarea sălilor printr-un profil și specific aparte:

- sala mare are o funcție precisă, o identitate inconfundabilă, însă sala mică trebuie personalizată. Ne propunem edificarea unui repertoriu și a unui program estetic propriu, care să o diferențieze față de activitatea sălii mari și să creeze încă un pol de interes în jurul edificiului Filarmonicii

- proiectele derulate nu se vor limita numai la fenomenul concertistic, ci vor tinde să creeze un spațiu cultural care să inducă ideea de muzică, de proiecte culturale în jurul sălii

- se vor alege teme de referință din cultura europeană și națională, modele asupra cărora să se poată aplica în mod concret. Sala mică va acredita un spațiu alternativ, în care se vor desfășura repertorii atipice, cu un coeficient de inedit ridicat

Reprezentările și fenomenele culturale desfășurate aici se vor adresa în special tinerei generații. Sala se va înscrie astfel într-un demers de refuncționalizare și rentabilizare, capătând o identitate proprie.

Manifestări concrete:

- happeninguri
- ateliere de comunicare, team-building și leadership
- crearea de fenomene – exemplu: happening sincretic-interdisciplinar, reunind diverse arte particulare (muzică, artă plastică, fashion etc) într-un uriaș work-shop cu multiple coordonate

## 7. Proiectele din cadrul programelor

În vederea realizării unei politici de programe unitare, echilibrate și cu bătaie lungă, cei trei ani auți în vedere de prezentul proiect vor grupa activitatea relaționării cu publicul prin diferite forme de exprimare sonoră, în jurul unor mari tematici. Cele mai importante și frecvent accesate vor fi următoarele:

- **Capodopere ale literaturii clasice** - partituri din marele repertoriu clasic, în versiunile unor personalități consacrate. Nevoia de clasic este prezentă și acum, în primele decenii ale secolului XXI

- **Provocări ale experimentalului** - direcție ce va replica provocator față de aceea precedentă (capodopere ale literaturii clasice) și va constitui paradoxul artistic al repertoriului. Publicul (mai ales cel tânăr) agreează culorile experimentalului, este interesat de ineditul artistic. Tematica va cuprinde premiere absolute, partituri de valoare, puțin sau deloc cunoscute publicului arădean și românesc, scrise de autori celebri contemporani, români și străini. Totodată, el va prilejui afirmarea tinerilor creatori independenți, care nu prea au șansa să lucreze pe scene profesioniste. Va fi încurajat și debutul, de orice fel: dirijoral, solistic, al ansamblurilor camerale etc., proiectele inovative, originale, de artă contemporană, abordările trans și interdisciplinare cu artele vizuale, media, Internetul etc.

- **Recuperarea modernă a tradițiilor** - integrale ale modelelor universale (simfonii, concerte instrumentale, capodopere camerale etc.), care oferă șansa de a aduce în repertoriul Filarmonicii mari partituri din repertoriul clasic românesc și universal, muzici consacrate, însă aproape neștiute de generațiile tinere. Beneficiarii programului sunt spectatorii cu vârsta între 18-34 ani și 35-49 ani, dar și publicul de peste 50 de ani, care poate fi atras și fidelizat.

- **Muzica și marele public** - program destinat atragerii publicului; inserează în repertoriu titluri de largă accesibilitate dar care nu sunt tributare zonei periferice a artei spectacolului. Prin abordare și prin creatorii la care se apelează, programul formează și pregătește publicul pentru provocările reprezentațiilor mai puțin accesibile.

- **Lansarea tânărului muzician** - Producții experiment încredințate spre gestionare unor tineri dirijori, soliști. Program permanent de promovare a tinerilor artiști; include pe lângă producția de spectacole și activități de sprijin ale tinerilor creatori debutanți, studenți sau absolvenți ai diverselor academii și Universități muzicale.

- **Muzica sacră** - Concerte legate de sărbători religioase, prin care se încearcă recuperarea unei tradiții culturale creștine. Un proiect care conține concerte ocazionale dar atât de necesare în viața comunității, evenimente la care Filarmonica nu poate lipsi: Sărbătorile Pascale, ale Crăciunului, ș.a. Interesul pentru astfel de concerte este real: Filarmonica poate, prin specificul său, să surprindă și să transmită emoții care potențiază o trăire sacră. Omul secolului XXI vrea să fie sedus, atras în "aventura" sacră, această subtilă chemare poate servi drept cel mai puternic argument al acestui program.

- **Filarmonica școală** - Concerte pentru adolescenți destinate formării viitorului public, al căror scop principal este atragerea tinerilor, elevilor și studenților spre arta sonoră. Se vor promova parteneriate cu Inspectoratul Școlar al Județului Arad, cu unitățile școlare din subordinea sa, cu Universitățile din Arad, cu structuri asociative private specializate în problematica adolescenților și în sprijinirea activităților extracurriculare.

- **Filarmonica și maeștrii timpului** - un program care prilejuiește întâlnirea publicului cu mari dirijori și soliști, care au o cotă valorică și de prestigiu foarte mare. În cadrul acestei tematici, repertoriul Filarmonicii se va dezvolta atât valoric cât și repertorial

- **Muzica lumii (World Music)** - se vor aduna tendințele noului val. Programe din spații și lumi muzicale inedite, unde se vor explora forme noi și exotice ale limbajului muzical universal

- **Filarmonica și orașul** - va cuprinde concerte în aer liber și petreceri interactive, unde publicul arădean și turiștii vor deveni actori principali. Programul își propune să dezvolte imaginea de oraș viu, plin de culoare, în care totul este posibil

– **Imaginea Filarmonicii în lume sau Susținerea mobilității artiștilor** - program permanent, ce va include schimburi culturale, participări la festivaluri, gale, săptămâni culturale, la turnee interne și internaționale, concursuri internaționale, cursuri de specialitate sub patronajul unor nume mari ale momentului. Este o direcție de acțiune care are ca scop principal creșterea vizibilității și notorietății Filarmonicii

– **Coproducții și parteneriate** vor cuprinde producții realizate ca rezultat al schimburilor culturale cu instituții din țară și din străinătate. Va fi un mecanism de cooperare culturală reciproc avantajoasă pentru ambele părți

– **Aniversări** Perioada anilor 2018 - 2020 este una a marilor aniversări. Pe lângă sărbătorirea centenarului Marii Uniri, eveniment de amploare națională, în anul 2018 se împlinesc un număr rotund de ani de la înființarea Filarmonicii de Stat Arad (70), 185 de ani de la înființarea Conservatorului de Muzică din Arad și 105 ani de la inaugurarea Palatului Cultural, iar în anul 2020, 130 de ani de la înființarea Asociației Filarmonicii. Fiecarei aniversări îi vor fi consacrate evenimente speciale, atât muzicale cât și științifice, realizate în parteneriat cu Arhiepiscopia Aradului, Centrul Cultural Municipal, Centrul Cultural Județean, Asociația Kölcsey, Universitatea Vasile Goldiș, Universitatea Aurel Vlaicu, ș.a.

Tot în anul 2018 se împlinesc 185 de ani de la înființarea Conservatorului de muzică din Arad, primul din România și cel de al șaselea din Europa, precum și 105 ani de la finalizarea Palatului Cultural.

Aniversarea a 130 de ani de la înființarea Asociației Filarmonicii este un obiectiv al anului 2020.

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

Pe lângă derularea proiectelor plasate în diferite programe multianuale, activitatea Filarmonicii se va completa și cu alte activități specifice:

a) Acțiuni culturale de mare impact, continuatoare ale unor evenimente ale căror ediții precedente motivează necesitatea menținerii lor:

- Gala de Operă Open Air
- Festivalul Toamna Muzicală Arădeană
- Rock/Pop Simfonic în Cetatea Aradului
- Concursul Internațional de Canto Alexandru Fărcaș
- Opera la Filarmonică

fie altele noi, cu tematici de festival, îndrumate de personalități marcante ale vieții muzicale naționale și internaționale

Pe parcursul anului 2018, acțiuni special dedicate Centenarului Marii Uniri: concurs de creație muzicală pentru ansambluri profesioniste, festival de muzică românească, spectacole cu programe semnate de mari creatori contemporani, lucrări dedicate și interpretate în prima audiție mondială, lucrări din creația românească și europeană interbelică.

b) Organizarea unor evenimente artistice legate de sărbători anuale importante: Paștele, Crăciunul, Ziua Femeii, Valentine's Day & Dragobete, Ziua Europei (9 Mai), Ziua Internațională a Muzicii (1 Octombrie) etc.

c) Simpozioane, colocvii, dezbateri pe teme muzicale sau cultural-artistice

d) Aniversări și comemorări ale personalităților Filarmonicii, ale vieții culturale arădene și naționale

e) Aniversări și comemorări, conform calendarului anual UNESCO

2018

100 de ani de la moartea lui Claude Debussy

100 de ani de la nașterea lui Leonard Bernstein

125 de ani de la moartea lui Piotr Ilici Ceaikovski

150 de ani de la moartea lui Gioacchino Rossini

200 de ani de la nașterea și 125 de ani de la moartea lui Charles Gounod

2019

75 de ani de la nașterea lui Karl Jenkins

150 de ani de la moartea lui Hector Berlioz

200 de ani de la nașterea lui Jacques Offenbach

200 de ani de la nașterea Clarei Schumann

200 de ani de la nașterea lui Franz von Suppé

2020

30 de ani de la moartea lui Leonard Bernstein

30 de ani de la moartea lui Aaron Copland

75 de ani de la moartea lui Pietro Mascagni

75 de ani de la moartea lui Bela Bartok

100 de ani de la moartea lui Max Bruch

100 de ani de la moartea lui Alexander Arutiunian

250 de ani de la nașterea lui Ludwig van Beethoven

f) Ziua Culturii Naționale (la 15 Ianuarie, data nașterii lui Mihai Eminescu, cf. Legii nr. 238/2010).

g) Expoziții, lansări de carte, recitaluri de muzică și lectură, conferințe, toate într-o mixtură cu arta sonoră - Foaierul Palatului, este un spațiu generos cu un potențial nevalorificat îndeajuns. După reluarea activității în clădirea Filarmonicii, poate fi transformat într-o oportunitate de a prezenta publicului și alt gen de formă de artă. Sunt posibile colaborări cu diverse Uniuni de creație plastică, Galerii de artă, Biblioteca județeană, dar și instituții de învățământ.

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

**1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:**

| Nr. crt. | Categorii                                        | Anul 2018 | Anul 2019 | Anul 2020 |
|----------|--------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| (1)      | (2)                                              | (3)       | (4)       | (5)       |
| 1.       | <b>TOTAL VENITURI</b> , din care:                | 10600     | 11000     | 11700     |
|          | 1.a. venituri proprii, din care:                 | 90        | 105       | 115       |
|          | 1.a.1. venituri din activitatea de bază,         | 80        | 90        | 100       |
|          | 1.a.2. surse atrase,                             | 5         | 5         | 5         |
|          | 1.a.3. alte venituri proprii,                    | 5         | 10        | 10        |
|          | 1.b. subvenții/alocații,                         | 10460     | 10690     | 11535     |
|          | 1.c. alte venituri                               | 50        | 50        | 50        |
| 2.       | <b>TOTAL CHELTUIELI</b> , din care:              |           |           |           |
|          | 2.a. Cheltuieli de personal, din care:           | 10600     | 11000     | 11700     |
|          | 2.a.1. Cheltuieli cu salariile,                  | 7450      | 8000      | 8500      |
|          | 2.a.2. Alte cheltuieli de personal,              | 7000      | 8000      | 8500      |
|          |                                                  | 450       | -         | -         |
|          | 2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care: | 2350      | 2500      | 2700      |

|                                               |      |      |      |  |
|-----------------------------------------------|------|------|------|--|
| 2.b.1. Cheltuieli pt. proiecte,               |      |      |      |  |
| 2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii,           | 510  | 548  | 550  |  |
| 2.b.3. Cheltuieli cu reparații curente,       | 410  | 500  | 550  |  |
| 2.b.4. Cheltuieli cu întreținerea,            | 20   | 22   | 25   |  |
| 2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii, | 1350 | 1430 | 1575 |  |
| 2.c. Cheltuieli de capital                    | 60   | -    |      |  |
|                                               | 800  | 500  | 500  |  |

## 2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

### 2.1. la sediu

Având în vedere faptul ca pe parcursul anului 2018 este prevăzută revenirea în Palatul Cultural, ne propunem un număr similar de spectatori plători cu cel din anul 2015 (an în care activitatea s-a desfășurat parțial în sediul oficial al Filarmonicii, parțial în sala Cercului Militar), urmând ca în anii următori să tindem spre o creștere a încasărilor din biletele vândute cu minimum 10% pe an. Sporirea numărului de spectatori va fi realizată prin creșterea eficienței activității de marketing și a calității producției, nu prin creșterea numărului de activități.

### 2.2. în afara sediului

La activitățile care se vor derula în afara sediului, numărul de spectatori va fi în anul 2018 cu cel puțin 30% mai mare decât cel din anul precedent, având în vedere faptul că acțiunile din cadrul anului aniversar al Marii Uniri vor cuprinde mult mai multe activități în care orchestra, corul și formațiile camerale ale Filarmonicii vor fi implicate. Se vor depune toate eforturile ca în anii 2019, respectiv 2020, prezența formațiilor Filarmonicii să se mențină la nivelul anului 2018, sau chiar să crească, ținând cont de reacția pozitivă a populației municipiului față de nivelul artistic și profesional, demonstrate și în acest tip de evenimente. Numeric este greu de aproximat numărul de spectatori în spații de tipul Parcul Reconcilierii, Lacul Pădurice, Platoul din fața Palatului Administrativ, Parcul Eminescu, Cetatea Aradului etc., datorită faptului că prezența la aceste evenimente nu este condiționată de bilete sau invitații care să poată fi cuantificate. Faptul că aceste evenimente nu presupun din partea publicului spectator niciun fel de cheltuială, este o premiză pentru prezumarea unui număr mare de spectatori la fiecare acțiune, volumul acestora depinzând cu precădere de marketingul acestor evenimente.

## 3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată:

| Nr. crt.                       | Program        | Scurtă descriere a programului                                                                                                                                                                                               | Nr. proiecte în cadrul programului | Denumirea proiectului                    | Buget prevăzut pe program (lei) |
|--------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Primul an de management</b> |                |                                                                                                                                                                                                                              |                                    |                                          |                                 |
| 1.                             | Simfonic       | Concert de muzică cultă, cu sau fără solist/soliști. Repertoriul abordat va fi organizat în funcție de criterii de diversitate ori pe formatul concertului medalion                                                          | 25                                 | Concert simfonic                         | 250000                          |
| 2.                             | Vocal simfonic | Concert vocal simfonic cu sau fără participarea unui cvartet sau a unei distribuții solistice. Repertoriul abordat va fi constituit din capodopere ale literaturii clasice, dar și din genuri de confluență; format medalion | 15                                 | Concert vocal simfonic/ Operă în concert | 220000                          |

|    |                 |                                                                                                                                                 |    |                       |        |
|----|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------|--------|
| 3. | <b>Coral</b>    | Concerte cu sau fără acompaniament de pian sau grup instrumental, abordând repertoriul românesc și universal;format medalion                    | 5  | <b>Concert coral</b>  | 15000  |
| 4. | <b>Cameral</b>  | Concerte susținute de soliști sau ansambluri camerale, abordând repertoriul specific din literatura românească și universală                    | 14 | <b>Recital</b>        | 25000  |
| 5. | <b>Educativ</b> | Concerte realizate în colaborare cu unități de învățământ școlar în funcție de cerințe. Se va încerca o colaborare în baza programei analitice. | 20 | <b>Concert lecție</b> | -      |
|    |                 |                                                                                                                                                 |    |                       | 510000 |

| Nr. crt.                          | Program               | Scurtă descriere a programului                                                                                                                                                                                              | Nr. proiecte în cadrul programului | Denumirea proiectului                           | Buget prevăzut pe program (lei) |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Al doilea an de management</b> |                       |                                                                                                                                                                                                                             |                                    |                                                 |                                 |
| 1.                                | <b>Simfonic</b>       | Concert de muzică cultă, cu sau fără solist/soliști. Repertoriul abordat va fi organizat în funcție de criterii de diversitate ori pe formatul concertului medalion                                                         | 25                                 | <b>Concert simfonic</b>                         | 265000                          |
| 2.                                | <b>Vocal simfonic</b> | Concert vocal simfonic cu sau fără participarea unui cvartet sau a unei distributii solistice. Repertoriul abordat va fi constituit din capodopere ale literaturii clasice, dar și din genuri de confluență;format medalion | 15                                 | <b>Concert vocal simfonic/ Operă în concert</b> | 240000                          |
| 3.                                | <b>Coral</b>          | Concerte cu sau fără acompaniament de pian sau grup instrumental, abordând repertoriul românesc și universal;format medalion                                                                                                | 5                                  | <b>Concert coral</b>                            | 15500                           |
| 4.                                | <b>Cameral</b>        | Concerte susținute de soliști sau ansambluri camerale, abordând repertoriul specific din literatura românească și universală                                                                                                | 14                                 | <b>Recital</b>                                  | 27500                           |
| 5.                                | <b>Educativ</b>       | Concerte realizate în colaborare cu unități de învățământ școlar în funcție de cerințe. Se va încerca o colaborare în baza programei analitice.                                                                             | 20                                 | <b>Concert lecție</b>                           | -                               |
|                                   |                       |                                                                                                                                                                                                                             |                                    |                                                 | 548000                          |

| Nr. crt.                           | Program               | Scurtă descriere a programului                                                                                                                                                                                               | Nr. proiecte în cadrul programului | Denumirea proiectului                           | Buget prevăzut pe program (lei) |
|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Al treilea an de management</b> |                       |                                                                                                                                                                                                                              |                                    |                                                 |                                 |
| 1.                                 | <b>Simfonic</b>       | Concert de muzică cultă, cu sau fără solist/soliști. Repertoriul abordat va fi organizat în funcție de criterii de diversitate ori pe formatul concertului medalion                                                          | 25                                 | <b>Concert simfonic</b>                         | 260000                          |
| 2.                                 | <b>Vocal simfonic</b> | Concert vocal simfonic cu sau fără participarea unui cvartet sau a unei distribuții solistice. Repertoriul abordat va fi constituit din capodopere ale literaturii clasice, dar și din genuri de confluență; format medalion | 15                                 | <b>Concert vocal simfonic/ Opera in concert</b> | 240000                          |
| 3.                                 | <b>Coral</b>          | Concerte cu sau fără acompaniament de pian sau grup instrumental, abordând repertoriul românesc și universal; format medalion                                                                                                | 5                                  | <b>Concert coral</b>                            | 20000                           |
| 4.                                 | <b>Cameral</b>        | Concerte susținute de soliști sau ansambluri camerale, abordând repertoriul specific din literatura românească și universală                                                                                                 | 14                                 | <b>Recital</b>                                  | 30000                           |
| 5.                                 | <b>Educativ</b>       | Concerte realizate în colaborare cu unități de învățământ școlar în funcție de cerințe. Se va încerca o colaborare în baza programei analitice.                                                                              | 20                                 | <b>Concert lecție</b>                           | -                               |
|                                    |                       |                                                                                                                                                                                                                              |                                    |                                                 | <b>550000</b>                   |

Așa cum se afirmă și în titlul capitolului, acesta este programul minimal propus să fie realizat în fiecare din următorii trei ani de mandat. Dintr-un calcul sumar se poate constata că doar numărul de concerte simfonice, împreună cu cel al concertelor vocal-simfonice, 40, reprezintă numărul de săptămâni al unei stagiuni convenționale a Filarmonicii arădene. Aceste concerte asigură câte o întâlnire săptămânală a publicului meloman cu muzica live. La acestea se adaugă concertele corale, cameral, precum și cele educative, și un număr variabil de evenimente muzicale realizate în funcție de evenimentele importante din viața socială, politică, religioasă, culturală din plan local, național și internațional. În vederea realizării acestor concerte vor fi propuse proiecte speciale și vor fi accesate inclusiv finanțări, altele decât cele de sorginte bugetară.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ

Ionel BULBUC

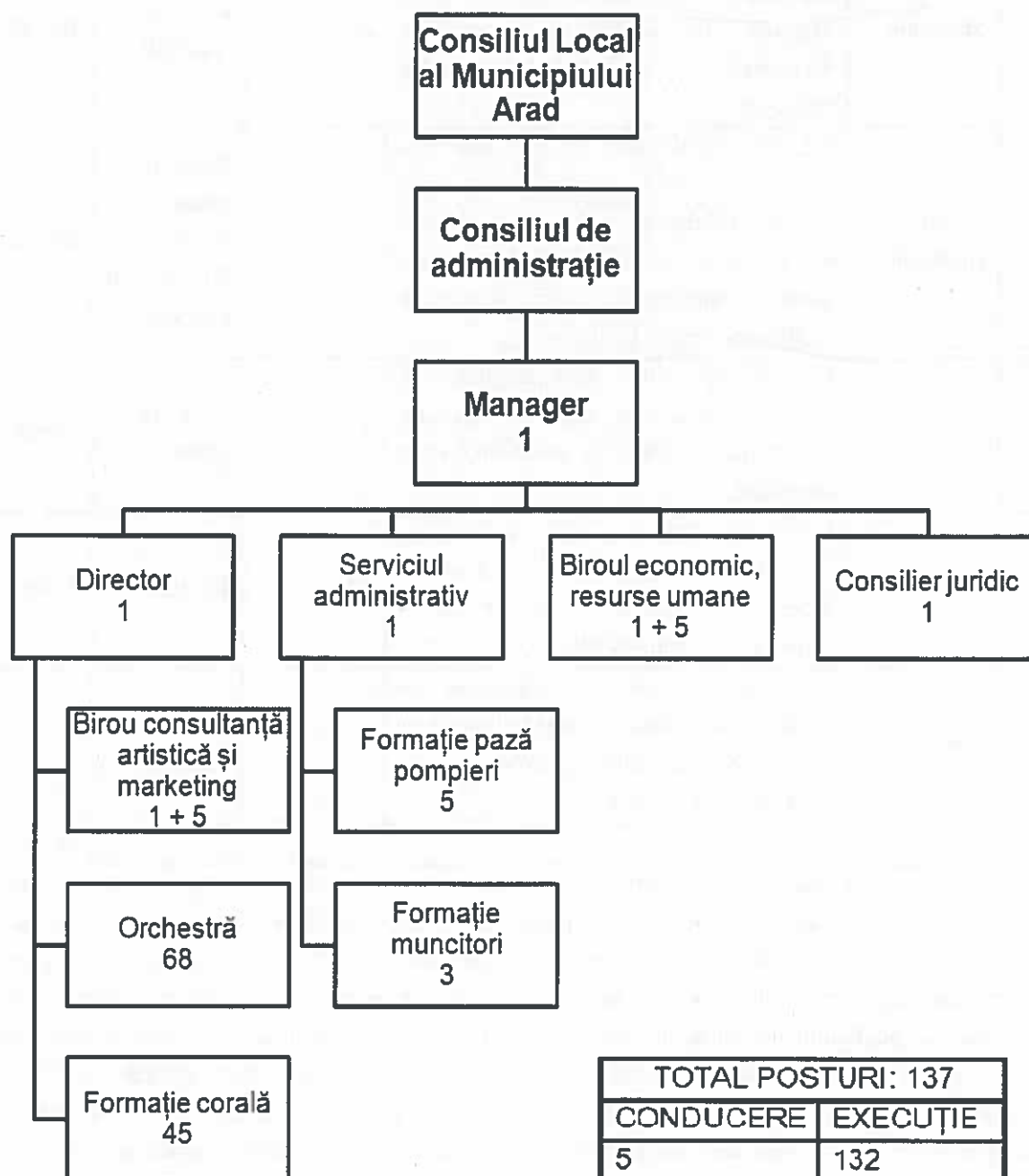


Contrasemnează pentru legalitate

SECRETARUL MUNICIPIULUI ARAD

Lilioara STEPANESCU

# PROPUNERE ORGANIGRAMĂ FILARMONICA DE STAT ARAD



| TOTAL POSTURI: 137 |          |
|--------------------|----------|
| CONDUCERE          | EXECUȚIE |
| 5                  | 132      |

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ  
Ionel BULBUC



Contrasemnează pentru legalitate  
SECRETARUL MUNICIPIULUI ARAD  
Lilioara STEPANESCU

**PROPUNERE STAT DE FUNCȚII  
FILARMONICA DE STAT ARAD**

| Nr. Crt. | Posturi propuse                                               | 2018 |
|----------|---------------------------------------------------------------|------|
|          | Total conform statului de funcții propus                      | 137  |
| 1        | Funcții de conducere                                          | 5    |
|          | Director general / Manager                                    | 1    |
|          | Director                                                      | 1    |
|          | Șef serviciu administrativ                                    | 1    |
|          | Sef birou consultanță artistică și marketing                  | 1    |
|          | Șef birou economic, resurse umane                             | 1    |
| 2        | Funcții de execuție                                           | 132  |
|          | Dirijor                                                       | 2    |
|          | Concert maestru                                               | 1    |
|          | Soliști instrumentiști                                        | 5    |
|          | Artiști instrumentiști                                        | 46   |
|          | Șef partidă                                                   | 14   |
|          | Corepetitor                                                   | 1    |
|          | Artist liric                                                  | 41   |
|          | Corist                                                        | 2    |
|          | Impresar artistic                                             | 2    |
|          | Bibliotecar                                                   | 1    |
|          | Secretar PR                                                   | 1    |
|          | Grafician                                                     | 1    |
|          | Muncitori din activitatea specifică instituțiilor de concerte | 1    |
|          | Consilier juridic                                             | 1    |
|          | Inspector de specialitate                                     | 4    |
|          | Economist                                                     | 1    |
|          | Referent                                                      | 1    |
|          | Plasatoare                                                    | 2    |
|          | Pompier                                                       | 5    |

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ

Ionel BULBUC




Contrasemnează pentru legalitate  
SECRETARUL MUNICIPIULUI ARAD  
Lilioara STEPANESCU





Handwritten signature or mark at the bottom left corner.

Nr. 41/23.01.2018

H O T Ă R Ă R E A nr. \_\_\_\_\_  
din \_\_\_\_\_ 2018

privind aprobarea rezultatului final al concursului, al proiectului de management câștigător și a duratei pentru care se va încheia contractul de management al managerului Filarmonicii de Stat Arad

Având în vedere inițiativa domnului Primar Gheorghe Falcă, exprimată prin expunerea de motive înregistrată cu nr. 4865/23.01.2018,

Analizând raportul Serviciului Resurse Umane nr. 4866/23.01.2018,

Luând în considerare rapoartele comisiilor de specialitate ale Consiliului Local al Municipiului Arad,

Ținând seama de procesul-verbal nr. 4573 din 22.01.2018 al Comisiei de concurs constituită în baza Hotărârii nr. 474/2018 a Consiliului Local al Municipiului Arad, prin care se stabilește: rezultatul final al concursului de proiecte de management, faptul că domnul Orban Doru a fost declarat admis la concursul de proiecte de management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonicii de Stat Arad, precum și faptul că sunt îndeplinite condițiile pentru încheierea unui nou contract de management, pe durata de 3 ani,

În conformitate cu prevederile art. 20 alin. (5) și alin. (6) din Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări prin Legea nr. 269/2009, cu modificările și completările ulterioare,

În temeiul prevederilor art. 36 alin. (1), alin. (2) lit. a), lit. d), alin. (3) lit. b), alin. (6) lit. a) pct. 4, alin. (9), art. 45 alin. (1) și ale art. 115 alin. (1) lit. b) din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare,

CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI ARAD  
H O T Ă R Ă Ș T E

Art. 1. Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management ca fiind 8,64, rezultat obținut de către domnul ORBAN Doru, fiind admis la concursul de proiecte management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonica de Stat Arad.

Art. 2. Se aprobă proiectul de management, conform anexei la prezenta hotărâre.

Art. 3. Se aprobă durata de trei ani ca fiind durata pentru care se va încheia contractul de management al managerului Filarmonicii de Stat Arad.

Art.4. Prezenta hotărâre se comunică celor interesați prin grija Serviciului Administrație Publică Locală și se aduce la cunoștință publică.

PREȘEDINTE DE ȘEDINȚĂ

S E C R E T A R

PRIMARUL MUNICIPIULUI ARAD  
Nr. 4865 din 23.01.2018

EXPUNERE DE MOTIVE

*Referitor la aprobarea rezultatului final al concursului, al proiectului de management câștigător și a duratei pentru care se va încheia contractul de management al managerului Filarmonicii de Stat Arad*

Având în vedere:

- procesul-verbal nr. 4573 din 22.01.2018 al Comisiei de concurs constituită în baza Hotărârii nr. 474/2018 a Consiliului Local al Municipiului Arad, prin care se stabilește: rezultatul final al concursului de proiecte de management, faptul că domnul Orban Doru a fost declarat admis la concursul de proiecte de management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonica de Stat Arad, precum și faptul că sunt îndeplinite condițiile pentru încheierea unui nou contract de management, pe durata de 3 ani;
- Art. 20, alin.(5) și alin. (6) din Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;

Consider oportună adoptarea unei hotărâri prin care să se aprobe:

- rezultatul final al concursului de proiecte de management ca fiind 8,64, rezultat obținut de către domnul Orban Doru, acesta fiind admis la concursul de proiecte management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonica de Stat Arad.
- proiectul de management, anexat prezentului proiect de hotărâre.
- durata de trei ani, ca fiind durata pentru care se va încheia contractul de management.

PRIMAR  
Gheorghe Falcă

R A P O R T

*privind aprobarea rezultatului final al concursului, al proiectului de management câștigător și a duratei pentru care se va încheia contractul de management al managerului Filarmonicii de Stat Arad*

Având în vedere :

- inițiativa domnului primar Gheorghe Falcă, exprimată prin expunerea de motive cu numărul 4865/23.01.2018;
- Art. 20, alin.(5) și alin. (6) din Ordonanța de Urgență a Guvernului României nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare;
- procesul-verbal nr. 4573 din 22.01.2018 al Comisiei de concurs constituită în baza Hotărârii nr. 474/2018 a Consiliului Local al Municipiului Arad, prin care se stabilește: rezultatul final al concursului de proiecte de management, faptul că domnul Orban Doru a fost declarat admis la concursul de proiecte de management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonica de Stat Arad, precum și faptul că sunt îndeplinite condițiile pentru încheierea unui nou contract de management, pe durata de 3 ani;

În baza Ordonanței de Urgență a Guvernului României nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, și a Ordinului Ministrului Culturii nr. 2799/2015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management, în perioada 18.12.2017-23.01.2018, s-a desfășurat concursul de proiecte de management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonica de Stat Arad. Au fost respectate procedurile de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, astfel până la data de 08.01.2018 a fost depus un dosar de înscriere la concurs, însoțit de proiectul de management, dosar care la data de 10.01.2018 a fost admis.

În perioada 11.01.2018-18.01.2018 a avut loc prima etapă a concursului (analiza proiectului de management), candidatul admis la selecția dosarelor obținând la această etapă nota 8.84, iar în data de 22.01.2018 a avut loc etapa a doua a concursului (susținerea proiectului de management) candidatul obținând nota 8.34, rezultatul final al concursului fiind 8.64.

Ținând cont de cele prezentate propunem Consiliului Local al Municipiului Arad:

- aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management ca fiind 8.64, rezultat obținut de către domnul Orban Doru, acesta fiind admis la concursul de proiecte de management în vederea ocupării postului de manager la Filarmonica de Stat Arad;
- aprobarea proiectului de management, anexat prezentului proiect de hotărâre;
- aprobarea încheierii contractului de management al managerului Filarmonicii de Stat Arad, pe o perioadă de trei ani.

SECRETAR  
Lilioara Stepanescu

ȘEF SERVICIU  
Adriana Sobaru