
PROIECT DE MANAGEMENT

Introducere

Anul 1956 consfințează nașterea Filarmonicii de Stat Bacău, printr-un efort colectiv al unui grup local de muzicieni și intelectuali, susținuți de Sfatul Popular Regional Bacău. Rezultat al pasiunii pentru cultură, înființarea filarmonicii reprezintă și un act de pionierat artistic pe plan zonal, având în vedere că singura orchestră profesionistă care mai exista în Moldova la momentul respectiv era cea din Iași (înființată cu 14 ani mai devreme, în 1942).

Nu vom ști vreodată cum și-au imaginat evoluția în timp a instituției dirijorul Emil Zaborilă, instrumentiștii și spectatorii care au participat la primul concert al orchestrei, în decembrie 1956. Suntem însă siguri că ar fi mândri de longevitatea și evoluția ei, de realizările și de imaginea din prezent, de felul în care a prins rădăcini și a crescut sămânța plantată în urmă cu 66 de ani. Iar acest aspect este un stimul în plus pentru echipa de conducere a filarmonicii de a continua acest drum. Măsurile propuse în cadrul acestui proiect vizează atât menținerea atuurilor actuale ale instituției, cât și ajustarea aspectelor care pot și trebuie să fie îmbunătățite. Acestea trebuie să îmbine respectul pentru tradiția instituției și pentru direcțiile stabilite de către ordonatorul principal de credit cu tehnicile moderne de management instituțional și cu specificul cultural zonal. Ne dorim o funcționare eficientă, un rol mai pronunțat în cadrul comunității, o valorificare mai consistentă a oportunităților de marketing cultural, o relație strânsă cu beneficiarii atât direcți cât și indirecti ai activității noastre (public, instituții de învățământ, de cultură sau mediul de afaceri), dar și continuarea deschiderii spre tineri, inovație și modern.

A) Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent

Prin mediu socio-cultural înțelegem o sumă de modele de comportament individual sau de grup care reflectă atitudini, valori sau obiceiuri ale comunității respective. Macro-mediul socio-cultural cuprinde factori, legi și instituții la scară națională, în timp ce micro-mediul se referă la activitatea grupurilor mici și a persoanelor incluse în acestea. Totodată, potrivit lui William Cohen, strategia este o „problemă de alocare a resurselor disponibile pentru a valorifica oportunități”.

Bacăul are o tradiție culturală bogată, putând fi considerat un pilon al regiunii Moldovei din acest punct de vedere. Județul se poate mândri ca a dăruit României nume ca Vasile Alecsandri, George Bacovia, George Apostu sau Radu Beligan, iar poziționarea geografică apropie reședința de județ de localități precum Roman, Tescani, Onești sau Moinești (George Enescu, Mihail Jora sau Sergiu Celibidache fiind doar câteva exemple de personalități artistice legate de această zonă). Considerăm că principalele provocări ale unei instituții precum Filarmonica „Mihail Jora” în acest context socio-politic sunt:

-promovarea valorilor zonale și naționale către publicul din țară, dar și din străinătate. Tradiția culturală bogată a zonei Moldovei obligă instituțiile de genul filarmonicii să prezinte spectatorilor lucrări, compozitori sau solisti legați de acest spațiu, în cadrul stagiunilor sau a evenimentelor extraordinare. Această misiune devine și mai importantă în cazul contactului cu publicul din afara țării, fie în cazul turneelor artistice desfășurate în străinătate, fie în cadrul altor evenimente în care există invitați de alte naționalități (festivaluri, concursuri, cursuri etc.).

-educarea publicului, cu accent pe tineri (în special în contextul diminuării numărului de ore de educație muzicală în unitățile de învățământ). Unul dintre principalele noastre roluri este cel de formare a unor generații educate și informate din punct de vedere artistic, prin concerte educative, repertorii gândite special pentru tineri sau evenimente desfășurate în spații neconvenționale.

-găsirea unui echilibru, din punctul de vedere al repertoriului, între clasic și modern, între divertisment și exclusivism, între național și universal, între publicul larg, cel nou sau cel specializat.

-alinieră la modalitățile de analiză și comunicare specifice anului 2022 în ceea ce privește prezentarea activității instituției, înțelegerea comportamentului publicului, precum și diferențierea în funcție de categoriile acestuia (elevi, minorități, etnii etc).

a.1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleași comunități:

Istoricul și analiza activității Filarmonicii „Mihail Jora” demonstrează deschiderea către colaborări cu organizații diverse, atât din țară, cât și din afara ei, tendință care trebuie continuată și dezvoltată în perioada următoare. Printre parteneri se numără:

- Inspectoratul Școlar Bacău
- Colegiul Național de Artă „George Apostu”
- Centrul Cultural „George Apostu”
- administrațiile altor localități (Onești, Moinești, etc)
- centre culturale din alte localități (Tecuci, Piatra Neamț)
- Teatrul „George Bacovia”
- organizații non-guvernamentale
- alte asociații culturale („Nume noi”, „International Institute for conductors”, „Mi-e drag acasă” etc)

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

Filarmonica „Mihail Jora” este o instituție de tradiție atât pe plan zonal, cât și național, fiind înființată în anul 1956 și funcționând sub denumirea actuală începând cu anul 1995. Își desfășoară activitatea la sediul actual din 1983, sala „Ateneu” fiind singurul sediu de filarmonică sau sală de concert construite în țară în ultimii 70 de ani. Activitatea de bază a instituției are loc în Bacău și constă în concerte săptămânale; acestora li se adaugă:

- recitaluri, concerte ocazionale, extraordinare la sediu sau în alte locații din Bacău
- concerte ocazionale în alte localități din județ (Moinești, Onești, Tescani etc.)
- deplasări pentru festivaluri, turnee naționale sau internaționale

Finanțarea activității filarmonicii este susținută prin subvenții de la Consiliul Județean Bacău la care se adaugă veniturile proprii, iar numărul actual de posturi este de 90,5. Relațiile între angajați sunt în general bune, aspect probat și de numărul foarte mic de sancțiuni disciplinare; la această situație a contribuit și stilul de management al domnului Pavel Ionescu, bazat pe disponibilitate la dialog și pe mediere a eventualelor conflicte.

Puncte tari:

În special în această perioadă complicată din punct de vedere economic, *stabilitatea financiară* oferită de către Consiliul Județean Bacău oferă instituției liniștea necesară desfășurării activității zilnice, precum și a altor proiecte. Trebuie să amintim și fondurile puse la dispoziție de către ordonatorul principal de credit pentru achiziția sau mentenanța instrumentelor muzicale, factor important în menținerea unui nivel ridicat al interpretării.

Sala proprie de concerte, adecvată muzicii simfonice este un alt punct forte al instituției. Faptul că a fost concepută special pentru specificul activității noastre se reflectă atât în acustica deosebită, cât și în compartimentarea spațiilor auxiliare care pot fi folosite pentru studiu individual, repetiții în formule reduse sau activități administrative. De asemenea, *locația centrală* a sălii „Ateneu”(strada Războieni 22), dar și apropierea de Colegiul Național „George Apostu” o fac ușor accesibilă pentru spectatori și pentru elevii unității de învățământ amintită anterior.

Numărul important de festivaluri în care este implicată instituția, cu o mare tradiție locală („Enescu, Orfeul moldav”, „Zilele muzicii contemporane”, „Serile diasporei”) este un alt plus, atât prin tradiție, cât și prin diversitate. Evenimentele amintite sunt repere definitorii ale activității Filarmonicii din Bacău, fiecare cu propria însemnătate. Ajuns în 2021 la ediția cu numărul 42 „Enescu, Orfeul moldav” sărbătorește creația celui născut la Liveni, în județul Botosani prin diferite evenimente ce au loc atât la Tescani cât și în sala Ateneu din Bacău. „Zilele muzicii contemporane”, manifestare ce a sărbătorit anul trecut ediția a 36-a, este cel mai vechi festival de profil din România, sprijinind încă din 1986 muzica nouă, compozitorii și interpreții acesteia. Mezinul acestui trio, „Serile diasporei”, a debutat în 2018, având deocamdată doar trei ediții și fiind dedicat publicului larg atât prin lucrările abordate cât și prin locațiile alese de către organizatori (Piața Tricolorului, Insula de agrement). S-a bucurat de un succes instant și cu siguranță va reveni și în anii următori.

Participarea orchestrei la ultimele trei ediții ale Festivalului Internațional „George Enescu” este o recunoaștere firească a progresului, fiecare apariție fiind apreciată de către personalitățile prezente la concertele susținute la Sala Radio din București. De asemenea, trebuie amintită și *imaginea foarte bună a orchestrei în afara țării*, rod al participării membrilor acesteia la numeroase concerte, concursuri sau festivaluri, desfășurate pe patru continente.

Puncte slabe:

Nemulțumirile în cazul unor membri ai orchestrei din cauza remunerării inferioare față de colegii din alte orchestre (situație cauzată de interpretarea diferită a legii salarizării) pot duce la pierderea unor elemente valoroase, iar înlocuirea acestora este un proces dificil, care necesită o perioadă îndelungată de timp.

Lipsurile în actuala schemă a posturilor, atât din punct de vedere numeric, dar și în ceea ce privește organizarea acestora influențează negativ activitatea instituției ducând fie la imposibilitatea programării unor lucrări ce necesită un aparat orchestral mai bogat, fie la cheltuieli suplimentare pentru aducerea de colaboratori.

Lipsa departamentului de marketing, componentă esențială a strategiei propuse pentru perioada următoare este probabil aspectul care trebuie corectat cel mai rapid. Cu toate ca instituțiile culturale de stat au un statut aparte, din punctul de vedere al marketingului ar trebui, în viziunea noastră, sa se apropie de orice organizație privată care își dorește să fie eficientă. De asemenea, deși publicul nu este un consumator ci mai degrabă un receptor al produsului artistic, el trebuie analizat, interpretat și înțeles permanent. Iar aceste lucruri se pot face doar de către persoane specializate, care să aibă obiective clar definite și rezultate măsurabile.

Situația actuală neclară privind postul de director adjunct, ocupat temporar de către doamna consultant artistic dar și *neocuparea* (temporară sau definitivă) a unor posturi (jurist, bibliotecar, personal TESA, secretar) conduc la o presiune prea mare pe anumite funcții (în primul rând pe manager, dar și pe membri ai orchestrei sau pe angajații care se ocupă de activitățile din sală).

Oportunități:

Amplasamentul central al sălii, așa cum aminteam mai sus, facilitează accesul publicului și al angajaților, ceea ce poate duce la un număr crescut de spectatori.

Existența Aeroportului Internațional „George Enescu” Bacău, ușurează primirea oaspeților din afara țării prin legături mai rapide și prin eliminarea costurilor pe care le-ar fi presupus transferul acestora de la aeroporturi precum cele din București sau Iași. De asemenea trebuie explorată ideea unui parteneriat de imagine cu aeroportul din Bacău, pentru ca imaginea filarmonicii să fie vizibilă încă de la aterizare (prin pliante, flyere, roll-up-uri sau chiar acțiuni ale membrilor orchestrei) pentru turiștii care sosesc în orașul nostru.

Proximitatea Colegiului Național de Arte „George Apostu” oferă șansa tinerilor elevi să participe la concertele filarmonicii în calitate de spectatori, dar este și un motiv în plus pentru menținerea relațiilor strânse între cele două instituții.

Existența unor agenți economici puternici în zona orașului Bacău obligă factorii de decizie ai filarmonicii să încerce atragerea acestora în colaborări/parteneriate/sponsorizări, care să ofere beneficii ambelor părți implicate. Până în acest moment au fost făcuți doar pași timizi în această direcție, un motiv în plus de a înființa amintitul departament de marketing, care urmează să preia și responsabilitatea analizării acestui tip de oportunități.

Existența sălii de la Teatrul de Vară „Radu Beligan” și a amfiteatrului de pe insula de agrement oferă locații alternative pentru acțiunile filarmonicii, în funcție de genul spectacolului, de tipul de public sau chiar de anotimp.

Înființarea Asociației „Prietenii Filarmonicii Bacău” care ar putea colecta 3,5% din impozitul pe venit al celor care doresc să ajute astfel instituția ar oferi posibilitatea unor venituri suplimentare pentru anumite activități ale filarmonicii.

Anexelor clădirii filarmonicii pot fi folosite pentru alte activități precum lansare de carte sau expoziții de arte plastice. Dimensiunile generoase ale holului din zona intrării spectatorilor îl fac potrivit pentru așa ceva, existând de altfel activități de acest gen și în trecut.

Continuarea colaborării cu organizațiile religioase din județ și din afara lui trebuie să fie prioritară pentru noua echipa de conducere a instituției.

Amenințări:

Pandemia de coronavirus a lovit extrem de puternic în tot ceea ce ține și de domeniul artistic, inclusiv în muzica simfonică. Diminuarea fondurilor pentru activitatea artistică, anularea de evenimente, imposibilitatea unor invitații de a mai ajunge în țară, restricțiile privind numărul de spectatori sau reticența unora dintre aceștia de a mai veni la concerte reprezintă doar câteva dintre efectele pe termen scurt ale pandemiei.

Nivelul diferit de salarizare în alte instituții de același profil din țară (cauzat fie de interpretarea diferită a legii salarizării, fie de drepturi obținute în instanță) poate să îi atragă în alte orchestre pe unii artiști ai Filarmonicii „Mihai Jora” (existând cazuri concrete în ultimii ani). Pe cât este de normal ca fiecare instrumentist să își dorească mai mult din punct de vedere profesional sau financiar, pe atât este de frustrant pentru o orchestră să piardă membri valoroși, a căror înlocuire este un proces dificil și de durată.

Lipsa unui sistem centralizat de aer condiționat duce la crearea de condiții improprii în perioadele călduroase atât pentru membrii orchestrei, cât și pentru public. Totodată, inspecțiile ISU au evidențiat unele *probleme la instalația electrică* (datorate uzurii și vechimii), probleme care vor trebui rezolvate cât mai repede pentru a nu periclita funcționarea instituției.

Deși filarmonica dispune de o bibliotecă bogată (fapt datorat în primul rând colaborărilor din ultimii ani), majoritatea partiturilor sunt fotocopii; *lipsa partiturilor originale* și a alocării de fonduri pentru achiziția acestora poate duce pe viitor la probleme legate de drepturile de autor.

a.3. Analiza imaginii existente și propuneri de îmbunătățire a acesteia

La nivel **local** (nivelul cel mai important deoarece reprezintă activitatea de bază a filarmonicii), imaginea poate fi analizată în raport cu:

Publicul: imaginea este pozitivă, dar contactul cu acesta este limitat, iar interacțiunea trebuie dezvoltată și în afara publicului obișnuit, fidel.

Consiliul Județean: imagine bună a instituției, care în afară de o reputație imaculată din punct de vedere disciplinar și profesional, s-a remarcat și printr-o disponibilitate deosebită atunci când a fost solicitată de ordonatorul principal de credit.

Mass media: o imagine pozitivă și o relație corectă (concretizată prin articole în presă, interviuri sau transmisiuni), dar care trebuie să devină mai consistentă în perioada următoare. Ca și în cazul interacțiunii cu publicul, pentru dezvoltarea și diversificarea relației cu mass media este nevoie de o colaborare mai eficientă între consultantul artistic, secretarul PR și (sperăm, în viitorul apropiat) membrii noului departament de marketing.

Alte instituții: numeroasele colaborări cu Teatrul „George Bacovia”, Inspectoratul Școlar, organizații religioase din județ sau din afara acestuia etc. confirmă relațiile bune interinstituționale în care a fost implicată Filarmonica în ultimii ani.

La nivel **național**, imaginea de orchestră aflată în progres este întărită de participarea la precedentele trei ediții ale prestigiosului festival „George Enescu”, onoare de care s-au bucurat puține orchestre din România.

Pe plan **internațional**, Filarmonica „Mihail Jora” a fost probabil instituția cea mai activă din țară în ultimii ani. Activitatea s-a concretizat în sute de concerte peste hotare, numeroase participări la festivaluri sau concursuri de prestigiu dar și colaborări ulterioare la sediu (soliști și dirijori invitați, organizarea Cursurilor Internaționale de dirijat etc.).

Propuneri de îmbunătățire:

În cazul *componentei interne* noutatea principală se referă la înființarea departamentului de marketing, o completare a schemei de posturi cu minim două persoane, care să colaboreze cu PR-ul instituției (totodată, obiectivele acestui departament ar trebui să fie concrete și măsurabile, pentru a se putea stabili eficiența sa).

Un punct bun de pornire pentru îmbunătățirea *componentei externe* ar fi realizarea unor sondaje specializate pentru a determina cât mai exact punctul în care se află filarmonica în acest moment în relația cu publicul; în funcție de rezultate se vor putea stabili ulterior alte obiective. Sondajele ar trebui să furnizeze date despre vârsta, ocupația sau studiile beneficiarilor actuali, dar și potențiali. O altă sugestie ar fi diferențierea programelor (ca și excepție), în funcție de categoriile diferite de public.

a.4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

Metoda cea mai facilă de a aduna rapid date despre obiceiurile de consum cultural zonal și național este *consultarea Barometrului Cultural*, pus la dispoziția celor interesați de către Ministerul Culturii; sunt date cu caracter destul de general, dar utile pentru direcționarea acțiunilor ulterioare ale instituției.

Deja amintită anterior, *metoda sondajelor specializate* ar oferi date mai detaliate despre beneficiari. Trebuie menționat ca au existat inițiative în această direcție în trecut, dar faptul că nu s-a apelat la specialiști nici la realizarea

sondajelor și nici pentru interpretarea rezultatelor a redus mult eficiența lor. Pentru corectarea acestui aspect ar trebui prevăzute în buget sume destinate în mod specific sondajelor și interpretării lor.

Nu trebuie neglijată *interacțiunea cu publicul în mediul online*; din analiza datelor despre vizitatorii site-ului filarmonicii, a paginii de facebook și a altor elemente pot fi trase concluzii utile despre acțiunile necesare în viitor.

a.5. Grupurile țintă ale activității instituției pe termen scurt și mediu

Având în vedere că durata unui mandat ca manager al filarmonicii este în acest moment de trei ani, vom considera noțiunea de „termen scurt” ca fiind echivalentul unui mandat, iar pe cea de „termen mediu” ca având durata de șase ani (respectiv două mandate).

Grupurile țintă ale activității filarmonicii se împart în patru categorii:

Publicul *actual* (publicul fidel) este reprezentat de cei care vin în mod constant la concertele instituției, prezența lor nefiind influențată de programul sau de invitații din săptămâna respectivă.

Publicul *ocazional* îi cuprinde pe cei care sunt atrași în principal de invitații sau evenimente extraordinare (concerte de sărbători, închiderea sau deschiderea stagiunii, opere în concert etc.).

Publicul *neinteresat* în acest moment de activitatea filarmonicii, care participă foarte rar sau deloc la spectacolele instituției reprezintă un segment aparte. Datoria noastră este de a analiza motivele lipsei de interes a acestora și de a identifica metode de a îi atrage către programele propuse în stagiune.

Publicul *tânăr* (format din copii, elevi și tineret), a cărui interacțiune cu activitatea instituției este redusă (limitată în general la participarea la concerte educative) trebuie să reprezinte o prioritate în viitorul apropiat.

a.6. Profilul beneficiarului actual

Analiza acestui aspect indică faptul că cei mai mulți dintre beneficiarii actuali ai activităților propuse de către instituție se încadrează în categoria publicului fidel, venind regulat la concertele filarmonicii. De asemenea, majoritatea aparține categoriei de vârstă de peste patruzeci de ani, cu studii superioare. Un procent mai redus este reprezentat de către tinerii sub optsprezece ani, în special elevi ai Colegiului Național „George Apostu”, dar prezența lor este inconstantă și în general influențată de repertoriul prezentat în spectacolul respectiv.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

b.1. Analiza programelor și a proiectelor

Activitatea Filarmonicii „Mihail Jora” din ultimii ani este bogată și diversă, atât din punct de vedere al programelor, cât și al locațiilor în care se desfășoară spectacolele. Este compusă din:

- concerte simfonice care reprezintă baza stagiunii muzicale, desfășurate în mod normal în sala „Ateneu”, în ziua de joi
- recitaluri camerale, care compun la rândul lor stagiunea camerală (ziua obișnuită pentru recitaluri fiind marți)
- concerte vocal-simfonice, opere în concert
- concerte susținute cu ocazia sărbătorilor, atât la sediu cât și în alte locații
- concerte educative
- festivaluri în care instituția are dublu rol, de organizator și protagonist („Enescu, Orfeul moldav”, „Zilele muzicii contemporane”)
- alte proiecte („Serile diasporei”, „Familii de muzicieni”, Cursurile internaționale de dirijat)
- Concursul de flaut dotat cu premiul „Dorel Baicu”

Așa cum subliniam mai sus, locațiile în care se desfășoară aceste spectacole sunt diverse. Cele mai multe au loc în sala „Ateneu”, dar în mod excepțional pot fi găzduite de sala Teatrului de Vară „Radu Beligan”, de alte orașe sau pot avea loc în aer liber.

Genul predominant abordat este cel simfonic, alături de care regăsim și lucrări lirice, camerale, vocal-simfonice, atât clasice cât și moderne. De asemenea, au existat în ultimele stagii, în diferite forme, prezențe în spectacolele instituției ale altor genuri muzicale: pop (colaborare cu trupa „Feelings”), jazz (Sorin Zlat Band), rock simfonic, muzică de film sau opera rock „The one born from a tear” (Dan Spănu).

Este remarcabilă atenția acordată muzicii moderne, atât prin prezența în stagiune a unor lucrări contemporane, cât mai ales prin festivalul „Zilele muzicii contemporane” (care este organizat de Filarmonica „Mihail Jora” începând cu anul 1986, fiind astfel cel mai vechi de acest gen din țară). De asemenea, trebuie subliniat interesul pentru creația enesciană, dovedit de programarea constantă a lucrărilor marelui compozitor român, dar și de înregistrările realizate în ultimii ani.

b.2. Concluzii

Oferta culturală a Filarmonicii „Mihail Jora” poate fi descrisă în acest moment ca fiind generoasă și diversă, acoperind în mare măsură nevoile comunității din care face parte. În viziunea noastră este necesară menținerea majorității proiectelor actuale, dar și completarea lor cu idei noi. Principalele obiective, în afară de proiectele menționate anterior se referă la modalități de menținere și ridicare a calității spectacolelor, la atragerea unui public cât mai

numeros dar și la educarea din punct de vedere muzical a copiilor și tinerilor, inclusiv a celor din medii defavorizate.

b.2.1.Reformulare mesaj

În viziunea noastră, orice schimbare trebuie să aibă ca punct de plecare aspectele pozitive deja existente, iar în cazul Filarmonicii din Bacău acestea sunt predominante. Așadar nu considerăm necesară o reformulare a mesajului, mai ales din punctul de vedere al fondului. Este însă nevoie de ajustări ale formei acestuia și de îmbunătățiri ale canalelor de comunicare cu publicul, pentru a asigura transmiterea cât mai fidelă a mesajului către acesta.

b.2.2.Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii

Așa cum am subliniat mai devreme, din punct de vedere **artistic**, filarmonica își va propune o diversitate sporită, cu repertorii potrivite pentru fiecare categorie de vârstă în parte, dar având totodată grijă la menținerea unui nivel artistic ridicat, ca și până acum. Bineînțeles că o reputație bună și imaginea unei săli pline în fiecare săptămână sunt indicatori ai succesului, dar este extrem de important drumul prin care se ajunge aici; responsabilitatea artistică a unei instituții de genul Filarmonicii din Bacău este prea mare pentru a putea apela la scurtături în drumul spre realizarea obiectivelor. Prezentarea într-o proporție prea ridicată a unor programe „populare” ar fi poate un succes de public, dar doar pe termen scurt; pe termen mediu și lung reprezintă o îndepărtare de la principalele scopuri ale unei instituții de cultură: promovarea valorilor artistice și educația.

Referitor la **accesibilitatea** acțiunilor organizate de Filarmonica Bacău, scopul nostru este de a oferi cât mai multor persoane posibilitatea de a urmări aceste spectacole. Principalele direcții sunt: menținerea unor prețuri accesibile pentru bilete (în limitele stabilite prin dispozițiile Consiliului Județean), oferirea de reduceri sau gratuitate pentru anumite categorii (pensionari, elevi, studenți, persoane cu handicap etc.), concerte în locații alternative cu acces liber, facilități pentru elevii Colegiului Național de Artă „George Apostu”, invitarea unor copii/tineri din medii defavorizate.

Din punct de vedere al **personalului**, pe termen scurt și mediu este esențială rezolvarea problemei posturilor neocupate sau cu o situație neclară (director adjunct/consultant artistic, bibliotecar, personal TESA, secretar etc), pentru o funcționare eficientă și corectă a tuturor departamentelor instituției. Pe termen lung se va încerca, cu acordul și sprijinul ordonatorului principal de credit, suplimentarea posturilor artistice și administrative, pentru o eficiență sporită.

Direcțiile de **comunicare** și **imagine** ale filarmonicii reprezintă un capitol cu un potențial de creștere important, dar care necesită o atenție specială în perioada următoare. Instituția trebuie să crească în privința vizibilității atât în

mediul tradițional cât și în cel online, să dezvolte relația cu mass media și cu agenții culturali și economici din județ, sau să cunoască mai în profunzime beneficiarii. Pentru atingerea acestor obiective este esențială, așa cum am amintit deja, înființarea unui departament special în care să activeze persoane specializate în marketing, atât artistic cât și economic.

C) Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare/reorganizare

c.1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente

Reglementările interne sunt cuprinse în regulamentul de ordine interioară (ROI), fiind împărțite în mai multe subcapitole:

Regulile privind protecția, igiena, securitatea în muncă și prevenirea/stingerea incendiilor conțin obligațiile angajaților precum și modalitățile de acțiune în caz de incendii, dar și de prevenire a acestora. În ultima perioadă, în urma inspecțiilor ISU au fost identificate și rezolvate o serie de probleme în acest domeniu.

Capitolul *Reguli privind utilizarea bunurilor Filarmonicii* cuprinde un set de norme referitoare la modul de folosire a patrimoniului material al instituției (instrumente, accesorii, mobilier, aparatură) atât de către angajați, cât și de către cei care le închiriază cu anumite ocazii.

Reguli referitoare la protecția muncii în perioadele cu temperaturi extreme: deși faptul că majoritatea acțiunilor instituției se desfășoară în interior previne în general disconfortul cauzat de posibile temperaturi extreme, există anumite situații care necesită atenție din acest punct de vedere (de exemplu vara, datorită lipsei unui sistem de climatizare în sală, sau în cazul concertelor în aer liber).

Regulile privind nediscriminarea/egalitatea de tratament și prevenirea încălcării demnității au ca scop asigurarea unui climat sănătos de lucru, cu relații corecte, bazate pe respect între membrii colectivului și în relația cu conducerea. Atenția sporită acordată în general de societate acestor aspecte în ultima perioadă subliniază importanța respectării acestor principii.

Un alt capitol important este *Protecția maternității:* reguli referitoare la protejarea salariatelor gravide pe perioada concediului prenatal sau a celor aflate în concediu de creștere a copilului.

Reguli privind obiectivele și criteriile de performanță este un subcapitol esențial având în vedere specificul instituției. Autoperfecționarea și progresul individual, precum și posibilitatea de recompensare a acestora reprezintă piloni ai creșterii instituției din punct de vedere profesional.

Regulile referitoare la disciplină în muncă, abateri, sancțiuni au ca scop trasarea unui set clar de norme și dispoziții dar și crearea unui climat de muncă propice performanței.

Regulile privind contractul individual de muncă, timpul de muncă și odihnă respectă prevederile Codului Muncii, cu unele precizări care țin de specificul activității instituției.

c.2.Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Considerăm necesară o analiză împreună cu alți membri ai conducerii și ai orchestrei (concert maeștri, șefi partidă, soliști, dirijori, reprezentanți ai sindicatului și membri ai Consiliului Artistic) în vederea eficientizării următoarelor elemente:

- evaluările anuale individuale
- responsabilizarea suplimentară a șefilor de partidă în vederea pregătirii materialului și membrilor partidei pentru prima repetiție din fiecare săptămână (etapele fiind: punerea la dispoziție a materialului de către instituție, studiu individual, studiu pe partide dacă este cazul, repetiție)
- realizarea distribuțiilor în funcție de specificul programului din săptămâna respectivă
- actualizarea fișei postului, dacă este cazul
- crearea unei comisii de disciplină
- întărirea autorității și rolului concert maeștrilor în cadrul orchestrei

Toate eventualele modificări sugerate mai sus vor fi făcute cu respectarea prevederilor legale (Codul Muncii, contractul individual de muncă, regulamentul de ordine interioară, contractul colectiv de muncă, regulamentul de organizare și funcționare).

c.3.Analiza capacității instituționale din punct de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate

Structura organizatorică a Filarmonicii „Mihail Jora” Bacău este prezentată în statul de funcții și organigrama acesteia, aprobate prin Hotărârea Consiliului Județean Bacău nr.32 din 28.2.2011.Cuprinde un număr de 90,5 posturi, organizate astfel:

- *personal/funcții de conducere* – 3 posturi:
 - manager gr.II 1post
 - director adjunct gr.II 1 post
 - contabil șef gr.II 1 post

-personal artistic/ funcții de execuție – 77 de posturi:

- dirijor gr. IA 1 post
- dirijor gr. I 1 post
- solist instrumentist gr.IA 7 posturi
- solist instrumentist gr.I 5 posturi
- artist instrumentist/șef partidă gr.IA 9 posturi
- artist instrumentist/șef partidă gr. II posturi
- concert maestru gr. I 1 post
- concert maestru gr.II 1 post
- consultant artistic gr. IA 1post
- artist instrumentist gr. IA 2 posturi
- artist instrumentist gr. I 14 posturi
- artist instrumentist gr. II 26 posturi
- instrumentist tr. I 6 posturi

- personal deservire orchestră – 3,5 posturi:

- maestru lumini tr.I 1post
- muncitor calificat tr.I 1post
- analist/programator gr.II 1,5posturi
- supraveghetor sală 1post

- personal financiar contabil – 2 posturi:

- contabil tr.IA 1 post
- casier 1post

- personal popularizare spectacole – 1post:

- impresar artistic 1post

- personal secretariat-administrativ – 2 posturi:

- funcționar/arhivar 1post
- administrator tr.I 1post

-personal întreținere – 3 posturi:

-portar 1post

-îngrijitor 1post

-muncitor calificat tr.I 1post

Conducerea este asigurată de către manager, director adjunct și contabil șef, la care se adaugă Consiliul Administrativ și Consiliul Artistic, (acesta având rol consultativ). Aleși în mod democratic de către membrii orchestrei, prin vot anual (cu excepția concert-maeștrilor, a dirijorului permanent și a celor doi directori), membrii Consiliului Artistic au astfel posibilitatea unui contact direct și rapid cu structura de conducere, cu efecte benefice asupra atmosferei generale din colectiv.

Pentru eficientizarea activității instituției subliniem încă o dată necesitatea înființării unui departament de marketing specializat (atât pe partea culturală cât și pe cea comercială), dar și rezolvarea situației posturilor de director adjunct/consultant artistic. Actuala formulă pune o presiune prea mare din punct de vedere a sarcinilor de serviciu pe manager, obligat să preia activități suplimentare.

c.4.Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului

Patrimoniul instituției conține bunurile mobile și imobile ale acesteia (clădirea, anexele, instrumente muzicale, accesorii, aparatură etc.). Sala „Ateneu” este sediul Filarmonicii din Bacău încă din anul construcției (1983), este situată central (strada Războieni numărul 22) și are o capacitate de aproximativ 380 de locuri. Faptul că a fost construită special pentru a găzdui orchestra filarmonicii se reflectă în dimensiunile potrivite pentru specificul activității artistice, dar și în acustica deosebită. În afară de sala principală, în care se desfășoară repetițiile și concertele, există săli de studiu pentru instrumentiști, birouri, spații tehnice dar și un hol generos din punct de vedere al dimensiunilor, care poate găzdui evenimente cu public redus numeric (lansări de carte, expoziții de artă plastică etc.). Aparatura tehnică de scenă (sonorizare/lumini) este utilă atât în cazul spectacolelor instituției care necesită intervenții de acest gen, dar și în cazurile în care sala este închiriată pentru alte evenimente.

Datorită investițiilor reduse în reparații din ultimii ani, sunt necesare intervenții atât la exterior, cât și în interiorul clădirii (eficientizare energetică și termică, aer condiționat, scaune, instalație electrică etc) pentru asigurarea siguranței și confortului angajaților dar și al spectatorilor. La exterior, proximitatea Colegiului de Arte „George Apostu”, a clădirii „Casa Modei” și a

altor imobile duce la o situație complicată și chiar potențial periculoasă (în caz de intervenții pentru situații de urgență) din punctul de vedere al parcării.

În ultimii ani principalele investiții în patrimoniul instituției au vizat achiziția de instrumente muzicale și accesorii, precum și reparații ale acestora. Această strategie a permis perfecționarea continuă a instrumentiștilor și implicit creșterea nivelului concertelor.

În concluzie, propunerile noastre pentru valorificarea mai eficientă a patrimoniului instituției vizează următoarele aspecte:

- compartimentarea spațiilor disponibile în clădirea Filarmonicii, lucru care ar permite amenajarea de noi săli de studiu pentru membrii orchestrei
- prioritizarea achiziției unui sistem de climatizare în sala principală, lucru care ar ajuta atât spectatorii cât și angajații
- continuarea investițiilor în achiziții și reparații de instrumente și accesorii muzicale
- evaluarea oportunității de a amenaja în holul principal (zonă cu expunere optimă față de spectatorii care intră în sală) un gift shop care să conțină Cd-uri cu înregistrări ale orchestrei, dar și alte obiecte personalizate cu simboluri ale instituției
- folosirea zonei amintite (holul principal) pentru expunerea de materiale promoționale ale posibililor parteneri economici (bannere, roll up-uri etc.)

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

Conform Codului Muncii, delegarea înseamnă ”exercitarea temporară, din dispoziția angajatorului, a unor lucrări sau sarcini corespunzătoare atribuțiilor de serviciu în afara locului său de muncă”. În cazul managerului, prin delegare înțelegem un transfer temporar de responsabilități către un subordonat, în situația în care, din diferite motive obiective (concediu, alte sarcini care necesită plecarea din oraș/țară, urgențe etc.) cel care conduce instituția nu le poate îndeplini. Scopul este evitarea perturbării activității de la sediu și asigurarea continuității procesului decizional.

Progresul tehnologic recent în domeniul comunicațiilor ușurează mult acest proces, existând posibilitatea ca managerul să rămână în contact strâns cu persoana delegată, indiferent de distanță.

Este necesară anticiparea, pe cât posibil a acestor situații și eventual întocmirea unei liste scurte de nume din care managerul să poată alege persoana delegată, în funcție de durata absenței sau de alte caracteristici (poate fi directorul adjunct, contabilul-șef, concert-maestrul sau alt membru al instituției). Folosită în mod corect, inteligent și fără excese, delegarea aduce beneficii multiple, atât managerului (care se poate concentra pe alte sarcini) cât și persoanei delegate

(care este responsabilizată în mod suplimentar, căpătând încredere și experiență într-o postură nouă).

D) Analiza situației economico-financiare a instituției

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective

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

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

Analiza bugetară a perioadei cuprinse între anii 2016-2021 ilustrează o creștere constantă atât a veniturilor totale ale instituției, cât și a cheltuielilor acesteia. Astfel, observăm o creștere de peste 100% a rubricii de subvenții/alocații de la nivelul anului 2016 la cel al anului 2021 (de la 4299000 RON la 9458000 RON). Este de remarcat faptul că în perioada amintită instituția a reușit în mod constant să realizeze sau chiar să depășească planul de venituri proprii solicitat de către Ordonatorul principal de credit; singura excepție a apărut în anul 2021 în care pandemia de Covid 19 a perturbat activitățile instituției care erau direct legate de realizarea de venituri proprii (concerte, alte colaborări, chirii de sală etc.). Nivelul veniturilor proprii a urmat tendința crescătoare a subvențiilor, ajungând de la suma de 128000 RON în anul 2016 la 205000 RON în 2020 (din care a fost realizată suma de doar 55000RON, din motivele expuse mai sus), în anul trecut fiind de 115000 RON.

Evoluția veniturilor proprii și a subvențiilor/alocațiilor în perioada 2016-2021:

Nr.crt.	Categorie	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Venituri proprii	128000 Ron	137000 Ron	140000 Ron	205000 Ron	55000 Ron	115000 Ron
2	Subvenții/alocații	4299000 Ron	5874000 Ron	6629000 Ron	8830000 Ron	9458000 Ron	9425000 Ron

Este de remarcat absența sponsorizărilor, aspect care trebuie corectat în perioada următoare printr-o strategie care să combine eforturile conducerii cu cele ale departamentului de marketing (care ar trebui înființat cât mai rapid posibil). Secțiunea economică a acestui departament ar trebui să analizeze mediul economic din județ, să identifice oportunitățile de colaborare cu agenții interesați și să prezinte acestora avantajele asocierii cu brand-ul Filarmonicii”Mihail Jora” (întreg procesul urmând să se desfășoare cu informarea constantă a conducerii).

Astfel, sponsorizarea va fi percepută ca o colaborare cu avantaje pentru ambele părți implicate, nu doar ca o simplă solicitare de ajutor financiar.

d.1.2. *Bugetul de cheltuieli* (personal, bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori, cheltuieli de capital)

Analiza datelor financiare obținute de la instituție arată că cea mai mare parte a veniturilor instituției sunt direcționate către cheltuielile de personal, acestea menținându-se în mod constant în jurul valorii de 80% din sumele totale. Astfel, dacă în anul 2016 cheltuielile de personal erau de 3626000 Ron (raportat la un venit total de 4427000 Ron), la nivelul anului 2020 au ajuns la 8860000 Ron (dintr-un venit total de 9513000 Ron). Aceste modificări sunt datorate în primul rând creșterilor salariale cuprinse în noua lege a salarizării, dar și promovărilor în categorii superioare a unor instrumentiști din cadrul orchestrei.

Mult mai puțin fluctuante au fost valorile cheltuielilor de întreținere (în care sunt cuprinse și cele de capital: 785000 Ron în anul 2016 (din care 226000 Ron cheltuieli de capital), 779000 Ron/225000 Ron în anul următor, 604000 Ron/129000 Ron în 2018, 875000 Ron/161000 Ron la nivelul anului 2019, respectiv 559000 Ron/145000 Ron în 2020. De asemenea, au rămas relativ constante sumele direcționate către colaboratori (dirijori și soliști invitați, precum și instrumentiști suplimentari, necesari pentru anumite lucrări). Singurii ani în care acestea au fost mult diminuate sunt 2020 și 2021, aspect datorat perturbărilor din stagiune aduse de situația epidemiologică mondială.

Evoluția cheltuielilor în perioada 2016-2021:

Nr.crt.	Categorie	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Cheltuieli întreținere	785000 Ron	802000Ron	604000Ron	875000Ron	559000 Ron	204000 Ron
2	Cheltuieli de personal	3626000 Ron	5245000Ron	6095000Ron	8098000Ron	8860000 Ron	8640000 Ron
3	Cheltuieli cu colaboratori	420000 Ron	458000Ron	449000Ron	490000Ron	186000 Ron	286000 Ron

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

Urmărind paralela între cheltuielile estimate și cele realizate în ultimele cinci stagiuni, observăm faptul că de fiecare dată conducerea instituției a reușit să se încadreze în planul financiar inițial, sumele cheltuite fiind cel mult egale (dar în marea majoritate a cazurilor mai mici) față de cele planificate.

Capitolul cu cele mai mici diferențe este cel dedicat cheltuielilor cu colaboratorii, în care întâlnim și situații în care cheltuielile planificate au fost

egale cu cele realizate (de exemplu, în anul 2016 s-au cheltuit în acest scop 420000 Ron, sumă reprezentând exact bugetul rezervat inițial acestui scop).

Este de remarcat și creșterea constantă a sumelor provenite din venituri proprii: 128000 Ron în 2016, 137000 Ron în 2017, 140000 Ron în 2018 respectiv 205000 Ron în 2019 (anii 2020 și 2021 nu intră în această comparație, restricționarea activităților culturale din motive epidemiologice afectând direct activitățile care contribuiau la realizarea veniturilor proprii).

d.3.Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

d.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

Veniturile proprii realizate de Filarmonica „Mihail Jora” Bacău provin din trei direcții principale: încasările provenite din vânzarea билетelor pentru concerte, prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități, respectiv alte activități ale instituției (închirierea sălii de exemplu). Așa cum am subliniat mai sus, nivelul veniturilor proprii a crescut în mod constant în ultimii ani, ajungând la un vârf de 205000 Ron în 2019.

Conform datelor obținute de la instituție, în ultimele patru stagioni (2018-2021), veniturile proprii cele mai mari au fost aduse de încasările din bilete: 77955 Ron în 2018, 131575 în 2019, 33990 în anul 2020, 90000 în 2021. În condițiile în care prețul actual al unui bilet normal (aproximativ 32 Ron) nu a suferit modificări importante în ultimele stagioni, este ușor de făcut o legătură între numărul de concerte și veniturile proprii realizate; astfel, numărul de spectacole la sediu a variat de la 88 în anul 2016 la 74 în 2021 (cu un maxim de 101 în 2018 și un minim de 57 atins în anul 2020, datorită restricțiilor impuse de pandemia de Covid 19). Trebuie menționat însă faptul că un număr prea mare de spectacole într-o stagiune, dincolo de eventualele încasări suplimentare, poate deveni contraproductiv din mai multe motive:

Primul este posibila *suprasaturare a publicului*, ceea ce ar duce la scăderea vânzărilor de bilete și implicit la scăderea încasărilor. În procesul de decizie referitor la numărul de concerte trebuie să se țină cont de și populația orașului în care funcționează filarmonica „Mihail Jora”, de gradul anterior de ocupare a sălii sau de interesul publicului pentru diferitele programe propuse. De asemenea

uzura excesivă a membrilor orchestrei este un factor esențial care trebuie avut în vedere. Din punct de vedere numeric orchestra nu este foarte mare și, ca în orice domeniu care își propune performanță, repaosul este la fel de important ca și efortul, iar echilibrul între cele două trebuie protejat. De asemenea trebuie să ținem cont și de faptul că *scăderea timpului alocat pregătirii concertelor*, datorită aglomerării stagiunii, poate duce la o scădere a calității acestora. Nu în ultimul rând, din punct de vedere pur financiar, creșterea numărului de concerte presupune și o *creștere a costurilor asociate pregătirii acestora* (colaboratori, utilități sală, afișe etc).

Evoluție număr de concerte (la sediu)/număr spectatori în intervalul 2016-2021:

Nr.crt.	Categorie	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Nr.concerte	88	85	101	89	57	74
2	Nr.spectatori	8000	8415	13775	13938	13845	3818

Stabilirea prețului corect al unui bilet este un proces delicat, în care trebuie să se țină cont de mai multe aspecte: limitele impuse de Consiliul Județean, disponibilitatea financiară a publicului, gradul anterior de ocupare a sălii, oferte concurente în domeniul spectacolelor, balanța între concertele cu acces liber și cele care necesită bilete etc. În viziunea noastră, eventuala scumpire a prețului билетelor trebuie precedată de o majorare a bugetului pentru dirijorii și soliștii invitați; aducerea unor nume importante pe scena Ateneului din Bacău va crește interesul publicului și implicit cererea de bilete.

d.3.2. *Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției*

Așa cum menționam anterior, o altă sursă importantă de venit propriu a instituției (în afară de activitatea de bază), este legată de folosirea sălii „Ateneu” de către terți, în schimbul unei sume de bani. Calitățile sălii (dimensiuni, acustică, prestață, poziționare centrală) o fac potrivită pentru o gamă largă de activități: piese de teatru, conferințe, ședințe, alte spectacole etc. Sumele încasate de filarmonică în intervalul 2018-2021 au fost următoarele: 43200 în anul 2018, 50690 în 2019, 18200 în anul 2020, respectiv 19000 în anul 2021. Sporirea veniturilor instituției prin exploatarea sălii principale se poate face în două direcții:- creșterea tarifului pentru folosirea sălii
- creșterea frecvenței închirierii acesteia

Decizia privind creșterea chiriei aparține ordonatorului principal de credit, conducerea Filarmonicii neputând lua o decizie în acest sens fără consultarea acestuia. De asemenea, o creștere a numărului de evenimente găzduite în sala „Ateneu” se poate face doar după sporirea prin angajări a personalului de scenă; deja numărul acestora este insuficient în raport cu volumul de muncă, ducând la suprasolicitarea lor.

Propunem explorarea posibilității de a folosi holul principal (prin cele două puncte de acces ale publicului în sală) pentru amenajarea unui spațiu în care să se comercializeze programe de sală, Cd-uri cu înregistrări ale orchestrei sau formațiilor camerale ale instituției sau alte obiecte și materiale promoționale cu însemne ale Filarmonicii „Mihail Jora”, pentru sporirea veniturilor proprii.

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

În ultimii doi ani, restricțiile în privința organizării de spectacole (cauzate de pandemia de Covid 19) au limitat realizarea de parteneriate cu alte autorități publice locale. Trebuie amintit sprijinul oferit de Primăria Bacău prin punerea la dispoziție a Teatrului de Vară „Radu Beligan” pentru unele spectacole care necesitau o sală cu un număr mai mare de locuri.

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

d.4.1. *Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor*

Evoluția veniturilor și a cheltuielilor de personal în perioada 2016-2021:

Nr.crt.	Categorii	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Venituri (Ron)	4427000	6011000	6769000	9035000	9513000	9565000
2	Cheltuieli personal (Ron)	3626000	5245000	6095000	8098000	8860000	9000000

Analizând datele furnizate de instituție referitoare la cheltuielile de personal din ultimii cinci ani (sintetizate în tabelul de mai sus), se pot trage două concluzii: În primul rând, cheltuielile de personal au *cea mai mare pondere* din totalul cheltuielilor anuale; procentual, situația arată astfel: 81,9% din total în anul 2016, 87,2% în 2017, 90% în 2017, 89,6% în 2019, 93,1% în 2020, respectiv 94% în ultimul an, 2021. A doua observație este ca acestea *au crescut constant* în ultimii ani, atât ca valoare (de la 3626000 Ron în 2016 la 9000000 Ron în 2021), cât și ca procent (81,9% față de 94%).

Având în vedere profilul instituției și numărul de angajați, faptul că aceste cheltuieli sunt majoritare reprezintă o tendință normală. De asemenea, creșterile salariale dictate de guvern în ultimii ani, dar și promovările în categorii superioare ale unor membri ai orchestrei au contribuit la această situație. Datoria conducerii este de a analiza aceste tendințe și de a asigura echilibrul bugetar esențial într-o instituție publică.

d.4.2. *Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total*

Cheltuielile de capital reprezintă totalitatea achizițiilor ce vizează bunurile de folosință îndelungată care duc la dezvoltarea și modernizarea patrimoniului instituției. Este un segment deosebit de important, care se reflectă atât în nivelul rezultatelor profesionale ale orchestrei (prin achiziția și întreținerea

instrumentelor și a accesoriilor), dar și în buna funcționare a instituției, inclusiv a zonei administrative a acesteia (mobilier, aparatură etc.).

Raportul procentual între cheltuielile de capital și venituri în perioada 2016-2021:

Nr.Crt.	Categorii	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Venituri (Ron)	4427000	6011000	6769000	9035000	9513000	9565000
2	Cheltuieli capital (Ron)	226000	232000	129000	161000	145000	150000
3	Procent	5,1%	3,85%	1,9%	1,78%	1,52%	1,57%

Valorile prezentate în tabelul de mai sus arată clar tendința constantă de scădere a ponderii cheltuielilor de capital, de la un procent de peste 5% din totalul bugetului în anul 2016 la puțin peste 1,5% în 2021. De asemenea, au scăzut și sumele alocate, de la 226000 Ron în 2016 la 150000 Ron anul trecut (cu un minim de 129000 Ron înregistrat la nivelul anului 2018).

d.4.3. *Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație*

Așa cum arătam mai devreme, veniturile instituției sunt formate din subvenții primite de la ordonatorul principal de credit (care reprezintă majoritatea) la care se adaugă venituri proprii (vânzări de bilete, închirierea sălii, colaborări etc.). Totodată, salariile angajaților reprezintă principala cheltuială a instituției, lucru firesc dacă luăm în calcul profilul instituției și numărul de angajați.

În ultimii cinci ani au crescut cheltuielile salariale (în principal datorită majorărilor realizate de guvern), ceea ce a dus automat la o mărire a subvențiilor primite de la Consiliul Județean. Astfel, dacă în anul 2016 cheltuielile salariale au totalizat 3626000 Ron iar subvențiile primite au fost în valoare de 4299000 Ron, în anul 2021 raportul este 87010000 Ron (salarii)/9425000 Ron (subvenții). Procentual, cheltuielile cu salariile angajaților au variat în ultimii ani între 84,3% (2016) și 92,3% (2021) din volumul total al subvențiilor/alocațiilor acordate de către ordonatorul principal de credit.

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

Cheltuielile cu colaboratorii ale instituției sunt îndreptate în două direcții principale: dirijori și/sau soliști invitați, sau instrumentiști solicitați pentru orchestră în mod excepțional (dacă o lucrare din programul săptămânii respective solicită o formulă mai numeroasă decât cea formată din angajați).

Deși presupune anumite costuri, invitarea unor soliști sau dirijori de renume are beneficii importante, atât pentru nivelul profesional al orchestrei, dar și prin prisma impactului asupra publicului. Notorietatea acestora (și valoarea artistică)

contribuie direct la un interes crescut pentru evenimentul respectiv, având ca rezultat o cerere direct proporțională de bilete. Este la fel de important și rolul celor doi dirijori angajați ai Filarmonicii din Bacău, care iau parte la un număr important de concerte la sediu în fiecare stagiune. Rolul managerului este de a realiza un echilibru atât din punct de vedere artistic, cât și financiar, între resursele umane proprii și artiștii invitați.

Situația colaboratorilor din orchestră depinde foarte mult de numărul posturilor vacante din schema instituției. Completarea acestora ar aduce cheltuieli de personal suplimentare, dar ar elimina în mare parte costurile ocazionale legate de colaboratori (onorariu, cazare, transport) și totodată ar permite abordarea unor repertorii diversificate, cu impact puternic asupra publicului.

În ultimii ani sumele cheltuite pentru colaboratori au fost relativ constante; excluzând anul 2020 (cu date influențate de pandemia de Covid 19), se observă că ele variază între un minim de 420000 Ron în 2016 și un maxim de 490000 în anul 2019. Ca procent, aceste cheltuieli au reprezentat în fiecare din ultimii cinci ani sub 10% din total (cu un minim de 5,54% în anul 2019).

Pentru reducerea sumelor necesare invitării unor dirijori sau soliști de renume se poate explora ideea unor parteneriate cu diferite instituții din țară sau din afara ei pentru o cofinanțare în ideea de schimburi culturale. De asemenea, încercarea de atragere a unor sponsori pentru anumite evenimente excepționale, cu participarea unor artiști de mare prestigiu, ar fi o soluție pentru scăderea costurilor instituției.

d.4.5. Cheltuieli pe beneficiar din care:

Conform raportului de evaluare al conducerii Filarmonicii „Mihail Jora”, cheltuielile cu beneficiarii în ultimele cinci stagiuni au fost relativ constante, excepție făcând anul 2018 (valori minime, 49,15 Ron pe beneficiar) și 2021 (cu un maxim de 236,77 Ron, rezultat influențat de restricțiile specifice perioadei de pandemie). În rest, valorile s-au situat în jurul valorii de 70 Ron pe beneficiar. Detaliind, sumele sunt următoarele:

Nr.crt.	Categorie	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Cheltuieli cu beneficiarii din subvenție	75,74 Ron	69,80 Ron	48,13 Ron	63,35 Ron	68,31 Ron	236,77 Ron
2	Cheltuieli cu beneficiarii din venituri proprii	2,26 Ron	1,63 Ron	1,02 Ron	1,47 Ron	3,97 Ron	3,01 Ron

E) Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate

e.1. Viziune

Trebuie să subliniem de la început faptul că, în viziunea noastră, Filarmonica „Mihai Jora” din Bacău nu este o instituție de sine stătătoare, ci o parte a angrenajului ce își propune promovarea valorilor culturale naționale și universale, obiectivul final fiind educația. Potrivit Declarației Unesco de la Mexico City din anul 1982, „cultura poate fi considerată ansamblul trăsăturilor spirituale, materiale, intelectuale și emoționale distinctive care caracterizează o societate sau un grup social (...). Cultura ne face ființe specific umane, raționale, înzestrate cu judecată critică și cu simțul angajării morale. Prin cultură discernem valorile și facem alegeri”.

Așadar, cultura înseamnă cunoaștere, dar pentru îndeplinirea acestui rol instituțiile din categoria cărora face parte filarmonica trebuie să se exprime cu ajutorul unui limbaj înțeles de cât mai multe persoane. Distanța între muzica clasică și publicul aparținând generațiilor tinere este o dificultate întâlnită de majoritatea orchestrelor de pe mapamond, una dintre principalele cauze fiind perceperea muzicii clasice drept un element elitist, de multe ori greu de înțeles. Pentru corectarea acestui aspect sunt necesare o serie de măsuri, pe care le vom prezenta și detalia ulterior.

Un alt element al viziunii este legat de extinderea rolului filarmonicii în comunitatea locală. Este necesară transmiterea mesajului și în afara municipiului, către publicul din județ dar și către copiii din medii defavorizate, al căror contact cu muzica clasică este practic inexistent. Există dialoguri preliminare în acest sens cu organizații de profil, având ca scop o viitoare colaborare.

Un ultim aspect se referă la eficiența acțiunilor instituției. Este cunoscut faptul că din punct de vedere strict financiar, cultura, artele sau educația nu sunt profitabile. Efectele benefice ale acestor ramuri se observă în timp și sunt mai dificil de măsurat în mod concret. Dar cu toate acestea, filarmonica poate și mai ales trebuie să preia și să aplice unele principii de marketing specifice funcționării agenților economici:

- cunoașterea mediului
- cunoașterea publicului țintă
- elaborarea unor strategii de atragere a publicului țintă
- adaptabilitate în transmiterea mesajului (în privința modalităților, a formei, folosirea unor locații mai puțin convenționale)

În concluzie, în viziunea noastră rolul filarmonicii este de a asigura un echilibru de calitate între educație, fidelizarea publicului și sprijinirea noului în

privința repertoriului. Este esențială alternarea inteligentă, responsabilă și cu bun gust a acestor elemente.

e.2.Misiune

Direcțiile principale urmărite vor fi:

Repertoriul divers, compus din lucrări valoroase și o atenție specială acordată muzicii românești și compozițiilor moderne reprezintă de fapt o continuare a tendinței urmărite de actuala echipă de conducere a instituției.

Întărirea comunicării cu publicul, cunoașterea și interpretarea corectă a feed-back-ului primit din partea spectatorilor sunt noțiuni obligatorii pentru activitatea noastră. Publicul ca receptor al produsului artistic oferit de către orchestră este un element prețios de evaluare și îmbunătățire constantă.

Îmbunătățirea imaginii instituției trebuie de asemenea să fie o preocupare permanentă, deși termenul de „îmbunătățire” poate duce în eroare („revigorare” este probabil mai corect).

Nu în ultimul rând ne propunem un *rol comunitar mai pronunțat*, cu accent pe reprezentanții generațiilor tinere (inclusiv din zone ale județului în care contactul acestora cu muzica clasică e mai dificil).

e.3.Obiective generale și specifice

Dezvoltarea/ridicarea nivelului profesional al orchestrei

Cel mai important mijloc de a realiza acest lucru constă în *invitarea de dirijori și soliști valoroși*, care pe lângă impactul asupra interesului publicului, influențează pozitiv și membrii orchestrei (pentru atingerea acestui obiectiv trebuie avut în vedere bugetul rezervat colaboratorilor). Evident, efortul financiar necesar aducerii unor nume importante pe scena din Bacău este mai mare, dar efectele sunt pe măsură, atât pe termen scurt (entuziasm și interes din partea publicului) cât și pe termen mediu și lung (creștere profesională).

O altă metodă este stimularea în continuare a *participării membrilor colectivului în stagiunea simfonică/de cameră în calitate de soliști*. Beneficiind de sprijinul și deschiderea conducerii filarmonicii în acest sens, stagiunile trecute au propus în mod constant membri ai orchestrei în rolurile amintite. Deși partea financiară e departe de a fi motivația principală pentru cei în rol de solist, trebuie găsite și metode de a recompensa acest efort suplimentar.

La fel de importantă este și preocuparea pentru *completarea posturilor vacante* prin atragerea în orchestră de elemente noi și valoroase. În condițiile circulației tot mai frecvente a muzicienilor (în special a celor tineri, mai informați și mai exigenți cu condițiile oferite) de la o orchestră la alta, apare pericolul de a pierde instrumentiști în favoarea altor instituții. Având în vedere că partea referitoare la salarizare nu poate fi modificată (fiind stabilită prin lege), devin

esențiale în aceste cazuri eventualele facilități suplimentare oferite (de exemplu, cele legate de cazare, pentru cei care sunt din alte localități).

Participarea în continuare la *festivaluri naționale și internaționale de prestigiu* dar și propunerea în cadrul stagiunii de *lucrări noi*, interesante, care să stimuleze membrii orchestrei vor trebui să reprezinte priorități pentru echipa de conducere a filarmonicii.

Întărirea relației cu publicul tânăr

Prima propunere pe care o facem în acest sens se referă la un *concept nou de concerte educative*, cu un grad sporit de interactivitate și o proporție îmbunătățită între cantitate și informație. Concertele educative nu sunt o noutate în sine, ele fiind prezente de mult timp în stagiunile instituțiilor culturale, dar forma de prezentare trebuie să devină mai interesantă, mai atractivă atât pentru public, cât și pentru artiștii implicați. Aceste concerte pot reprezenta și o rampă de lansare pentru tinerii dirijori interesați: fiecare poate veni cu propriul proiect, urmând ca factorii de decizie ai instituției să îl aleagă pe cel mai potrivit (astfel ar avea de câștigat și publicul tânăr, și dirijorii aflați la început de drum, dar mai ales filarmonica).

O alta noutate o reprezintă o serie de *deplasări în unități de învățământ* (eventual în cadrul orelor de educație muzicală), în formule reduse pentru schimb de informații sau prezentare de instrumente. Astfel, printr-o interacțiune directă și simplificată, muzica clasică va fi mai atractivă și mai apropiată de tinerii din școli.

De asemenea propunem și demararea unor *colaborări cu organizații de stat sau non-guvernamentale* ce urmăresc contactul cu tinerii din zone rurale sau defavorizate. Colaborarea poate însemna deplasări ale unor membri ai orchestrei în aceste zone (similare celor prezentate mai sus) sau invitarea unor tineri interesați la anumite concerte din stagiune, considerate potrivite pentru acest segment de public.

Îmbunătățirea interacțiunii cu publicul, în general

O sugestie în acest sens se referă la organizarea de acțiuni de genul *porți deschise*, organizate periodic. În cadrul acestor acțiuni cei interesați pot observa aspecte legate de meseria de instrumentist, într-un cadru informal, total diferit de experiența de spectator la un concert.

Asa cum am amintit și anterior *realizarea de sondaje* care să ajute la înțelegerea comportamentului și opiniilor celor interesați de activitatea filarmonicii este o acțiune din care poate câștiga atât organizatorul (instituția) cât și publicul.

Urmărim și o modalitate de a oferi *posibilitatea publicului de a interacționa direct*, în mod periodic cu membri ai conducerii instituției. Această acțiune se poate desfășura sub forma unei trageri la sorți pentru spectatori (desfășurată la un interval considerat potrivit de către conducere), în urma căreia câștigătorul să aibă

posibilitatea să discute într-un cadru relaxat, non-formal cu managerul sau alt membru al instituției și să poată astfel să își expună în mod direct opiniile.

O altă propunere este *realizarea de experiențe multisenzoriale* în cadrul anumitor concerte, în funcție de repertoriu. De exemplu, anumite lucrări programatice ar putea fi susținute de imagini care să sugereze ideile principale ale acestora. Acest proiect ar putea ajuta și comunitatea artiștilor plastici interesați de acest gen de colaborare.

Continuarea sprijinirii celor mai buni elevi ai Colegiului de Arte „George Apostu” prin reunirea lor într-un concert de concerte, acompaniați de orchestra filarmonicii este unul din aspectele importante de avut în vedere de către conducere. Totodată trebuie susținută și *continuarea proiectelor și festivalurilor* care reprezintă cartea de vizită a filarmonicii „Mihail Jora” în acest moment: stagiunea simfonică, cea camerală, „Serile Diasporei”, „Zilele muzicii contemporane”, „Enescu, Orfeul moldav” etc.

e.4.Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management

Prin strategie culturală înțelegem o sumă de acțiuni ce au ca scop realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung. Pentru a fi viabilă, strategia trebuie să se desfășoare într-un interval determinat de timp, să se raporteze la resursele avute la dispoziție și la obiectivele urmărite, iar succesul sau insuccesul acesteia să poată fi măsurat. Strategia pe care o propunem pentru următoarea perioadă poate fi sintetizată în patru cuvinte-cheie:

- **colaborare**
- **comuniune**
- **comunicare**
- **comunitate**

Colaborarea trebuie să fie unul dintre principalele obiective ale instituției în anii ce urmează. Situația economică sensibilă la nivel mondial, dar și profilul activității noastre fac ca parteneriatul cu alte organizații să devină una dintre cele mai eficiente metode de atingere a obiectivelor proprii. În acest scop, principalii parteneri ar putea fi:

- ordonatorul principal de credit
- alte organizații culturale din județ
- Colegiul de Arte „George Apostu” Bacău
- Inspectoratul Școlar și unitățile de învățământ ale orașului
- organizatorii de festivaluri, atât din țară (de exemplu Festivalul „George Enescu”) cât și din străinătate
- agenții economici din județ
- alți parteneri din afara țării

Ideea de **comuniune** se referă la menținerea unei atmosfere bune de lucru și de progres uman și profesional care să se reflecte în rezultatele orchestrei. De

asemenea este foarte importantă în această direcție responsabilizarea suplimentară și colaborarea îmbunătățită între orchestră, administrație și conducere.

Comunicarea reprezintă probabil un aspect la care instituția noastră a rămas ușor datorare în ultima perioadă. Cantitatea mare de informație de toate tipurile cu care intrăm în contact zi de zi, rapiditatea schimbărilor din societate dar și concurența mult mai intensă pentru atenția și interesul publicului fac din comunicare un element vital. Sondajele și primirea/interpretarea feed-back-ului primit de la public sunt utile în acest sens și vor primi o atenție sporită în viitor. De asemenea, trebuie ținut cont și de canalele de comunicare cu cei interesați; metoda afișajului este și va rămâne importantă, dar în completarea sa trebuie să vină elemente suplimentare, în special pe partea de online/social media: facebook, youtube, instagram etc. Nu trebuie neglijată nici relația cu mass-media, care este însă deja la un nivel satisfăcător.

Un rol crescut în **comunitate** este unul dintre scopurile noastre în viitor. Pentru îndeplinirea sa vom urmări:

- creșterea rolului în educație prin concerte educative sau prezențe în formule reduse în unitățile de învățământ
- continuarea tradiției concertelor în aer liber, la care să aibă acces un număr cât mai mare de beneficiari („Serile diasporei”)
- organizarea de concerte eveniment, cu impact sporit asupra publicului
- sprijinirea copiilor/tinerilor din zone defavorizate prin colaborări cu organizații specializate

e.5.Strategia și planul de marketing

Ideea aplicării principiilor marketingului tradițional în cazul produselor culturale a apărut în jurul anului 1980, având la bază raționamentul potrivit căruia diferitele organizații culturale concurează între ele pentru atenția și resursele consumatorilor, la fel ca în cazul produselor comerciale. Dacă în marketingul tradițional, cererea este cea care dictează produsul sau serviciul, în domeniul cultural provocarea este aceea de a găsi un public potrivit pentru un produs deja realizat. Ambele au însă în comun necesitatea de a înțelege nevoile consumatorilor (respectiv ale publicului) și de a crea legături pe termen lung cu acesta.

În ultimii ani instituția noastră a făcut unii pași în direcția construirii unei relații solide și moderne cu publicul și presa prin crearea postului de PR, activitatea consultantului artistic sau activitatea de pe pagina de facebook a Filarmonicii „Mihail Jora”. Este doar un început din punctul nostru de vedere, iar măsurile propuse pentru îmbunătățirea acestei situații sunt următoarele:

- crearea unui departament de marketing cu minim două posturi, care să acționeze împreună cu consultantul artistic și PR-ul instituției. Activitatea celor două posturi va fi complementară, acoperind atât zona de comunicare cât și contactul cu partenerii. Astfel, scopurile urmărite sunt: punerea în valoare a activității instituției (prin afișaj, youtube, canale social media etc), obținerea și interpretarea feedback-ului din partea publicului, abordarea într-un mod profesionist a posibililor colaboratori, sponsori sau parteneri.

- completarea relației cu presa printr-o comunicare constantă și regulată, care să pună în valoare activitatea Filarmonicii; evenimentele extraordinare pot fi promovate mai eficient prin conferințe de presă.

- alocarea de fonduri pentru sondaje de opinie realizate în mod profesionist, dar și pentru publicitate plătită pe platformele de social media (facebook, instagram etc).

- dezvoltarea colaborării cu posturile radio și de televiziune locale și zonale, punerea bazelor unui parteneriat media cu acestea (promovare reciprocă, exclusivități etc).

- realizarea de parteneriate cu platforme de vânzare on-line a билетelor la concertele filarmonicii, atât pentru creșterea vânzărilor și a popularizării cât și pentru facilitarea achiziției acestora de către public.

- realizarea de colaborări de tip barter cu parteneri media pentru promovarea reciprocă a activității

e.6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Așa cum subliniam mai devreme, orice progres trebuie să pornească de la suma numeroaselor aspecte pozitive deja existente în cadrul instituției. Acest raționament este valabil și în cazul proiectelor Filarmonicii „Mihail Jora”, astfel că în primă fază vom susține, în afara stagiunii simfonice, continuarea următoarelor:

- Festivalul „Enescu Orfeul moldav”

- Festivalul „Zilele muzicii contemporane”

- Festivalul „Serile diasporei”

- Concursul de flaut „Dorel Baicu”

- Cursurile internaționale de dirijat (în colaborare cu Northern California University)

- concertele de la sediu din cadrul festivalului „George Enescu”

- stagiunea camerală a Filarmonicii

Alături de acestea, propunem:

- prezentarea într-o nouă formă a concertelor educative, care să fie rezultatul unui concurs de proiecte din partea dirijorilor tineri, dornici de consacrare

- ciclul de concerte programatice, în care partea sonoră să fie susținută de imagini; acestea vor putea fi semnate de artiști locali, care vor avea astfel parte de promovare într-un mod inedit

- atelierul de ancii și interpretare fagot, organizat în colaborare cu George Hariton, solo fagot al Filarmonicii „Moldova” Iași

- concursul de muzică de cameră „Syrinx”

- programe dedicate copiilor și tinerilor din oraș dar și celor din zone ale județului în care accesul la servicii culturale este mai dificil

e.7.Proiectele din cadrul programelor

În afară de programele propuse mai sus avem în vedere următoarele;

- „*Filarmonica merge la școală*”, un proiect menit să compenseze reducerea orelor de educație muzicală în unitățile de învățământ și care presupune deplasarea unor membri ai orchestrei în școli. Scopul este apropierea elevilor de muzica clasică prin interacțiunea cu artiștii și cu instrumentele muzicale într-un cadru nonformal.

- „*Muzica clasică pentru toți*” are același obiectiv cu proiectul prezentat anterior, publicul țintă fiind reprezentat în acest caz de copiii și tinerii din zone defavorizate ale județului Bacău.

- continuarea colaborării cu Colegiul Național de Artă „George Apostu” în vederea organizării unui concert anual în care elevii cei mai valoroși să aibă posibilitatea să cânte ca soliști, acompaniați de orchestra filarmonicii.

- „*Serile Syrinx*”, proiect propus în parteneriat cu „Asociația de concerte Syrinx” care vizează sprijinirea stagiunii camerale a instituției

- invitarea ca soliști în cadrul stagiunii a unor instrumentiști de renume din țară și din străinătate formați în comunitatea locală

e.8.Alte evenimente/activități specifice instituției pentru perioada de management

- continuarea disponibilității de colaborare cu Festivalul „George Enescu”, prin concerte atât la sediu cât și în alte locații.

- prioritizarea abordării în cadrul festivalului „Zilele muzicii contemporane” (organizat de către filarmonică) a unui repertoriu cu specific zonal.

- colaborarea cu parteneri din județ în privința organizării de evenimente în locații alternative (Conacul Buzdugan- Gheorghe Doja fiind un exemplu în acest sens).

- colaborarea cu organizații religioase pentru diferite evenimente care implică participarea orchestrei filarmonicii.

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

f.1.Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului

În realizarea estimării bugetului de venituri și cheltuieli pentru următorii trei ani (2022-2025) trebuie să ținem cont atât de tendințele din anii anteriori cât și de alte elemente care pot fi anticipate și care pot influența fluctuația bugetară.

Evoluția subvențiilor/alocațiilor în perioada 2016-2021:

Nr.crt.	Categorie	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Subvenții/alocații	4299000 Ron	5874000 Ron	6629000 Ron	8830000 Ron	9458000 Ron	9425000 Ron

De exemplu, analiza evoluției din ultimii cinci ani a nivelului subvențiilor primite din partea ordonatorului principal de credit (prezentată în tabelul de mai sus) arată o creștere constantă, cauzele fiind legate atât de viziunea Consiliului Județean Bacău, cât și de alte elemente (cel mai important fiind creșterile salariale dictate de către guvern). Excepția este reprezentată de anii 2020 și 2021 în care sumele au fost sensibil egale, datorită înghețării salariale și a dificultăților generate de pandemia de Covid 19.

Estimarea cheltuielilor pentru perioada 2022-2025:

Nr.crt.	Categorie	Aprobat 2022	Estimat 2023	Estimat 2024	Estimat 2025
1	Total cheltuieli	10456000 Ron	10772000 Ron	11312000 Ron	11760000 Ron

Tendința crescătoare a cheltuielilor estimate pentru 2022-2025 se bazează atât pe modelul perioadei anterioare, cât și pe posibilele creșteri ale cheltuielilor de personal cauzate de promovări sau suplimentări de posturi (departamentul de marketing). Analiza veniturilor estimate pentru perioada 2022-2025 indică o ușoară creștere anuală, datorată în special sporirii sumelor încasate din vânzarea билетelor (corelată cu creșterea previzionată a numărului de beneficiari plătitori). Veniturile obținute din închirierea sălii sunt prevăzute să rămână la un nivel constant, având în vedere frecvența ridicată a acestora în ultimii ani; creșterea sumelor poate să fie cauzată de modificarea tarifelor pentru închiriere prin hotărâre a Consiliului Județean.

Venituri proprii estimate pentru perioada 2022-2025:

Nr.crt.	Categorie	Aprobat 2022	Estimat 2023	Estimat 2024	Estimat 2025
1	Total venituri proprii	140000 Ron	147000 Ron	154000 Ron	158000 Ron
2	Încasări din vânzare bilete	90000 Ron	97000 Ron	104000 Ron	108000 Ron

3	Chirie sală	30000 Ron	30000 Ron	30000 Ron	30000 Ron
4	Alte venituri	20000 Ron	20000 Ron	20000 Ron	20000 Ron

Sintetizarea datelor prezentate mai sus ne conduce spre următoarea situație:

Nr.crt.	Categorii	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
1.	TOTAL VENITURI (Ron), din care	10.772.000	11.312.000	11.760.000
	1.a.venituri proprii, din care	147.000	154.000	158.000
	1.a.1.venituri din activitatea de bază	97.000	104.000	108.000
	1.a.2. venituri atrase	30.000	30.000	30.000
	1.a.3. alte venituri proprii	20.000	20.000	20.000
	1.b. subvenții/alocații	10.625.000	11.158.000	11.602.000
	1.c.alte venituri	0	0	0
2.	TOTAL CHELTUIELI (Ron), din care	10.625.000	11.158.000	11.602.000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care	10.060.000	10.564.000	10.987.000
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	9468000	10.064.000	10.260.000
	2.a.2.Alte cheltuieli de personal	504000	534000	540000
	2.b.Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	602000	632000	653000

2.b.1.Cheltuieli pentru proiecte	80000	85000	85000
2.b.2.Cheltuieli cu colaboratorii	532000	689500	759500
2.b.3.Cheltuieli pentru reparații curente	0	0	0
2.b.4.Cheltuieli de întreținere	480000	500000	500000
2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	50000	50000	50000
2.c. Cheltuieli de capital	350000	350000	350000

f.2.Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului

Analiza raportului de activitate a instituției pentru ultimii patru ani arată o scădere a numărului de spectatori raportat la perioadele precedente (de la 13775 spectatori în 2018 la un minim de 3818 înregistrați în anul 2021). Principalul motiv îl reprezintă restricțiile cauzate de pandemia de coronavirus, prin limitarea numărului de spectatori admiși în sală, teama populației de a sta în locuri aglomerate, reducerea numărului de concerte în stagione, etc.).

Evoluția numărului de spectatori în perioada 2017-2021:

Nr.crt.	Categorie	An 2017	An 2018	An 2019	An 2020	An 2021
1	Număr concerte	85	101	83	74	74
2	Număr spectatori	8415	13775	10938	13645 (transmisiuni online)	3818

Din acest motiv, în prima fază ar trebui să ne propunem revenirea la un nivel cât mai apropiat de perioada 2017-2019. Ar fi însă superficial să considerăm că trendul negativ al numărului de beneficiari se va inversa prin simpla ridicare a restricțiilor amintite. Evident, se poate corela numărul de concerte cu cel al spectatorilor, dar o creștere a numărului de spectacole ar duce automat și la o

creștere a cheltuielilor (utilități, afișe, colaboratori), iar cheltuielile pe beneficiar ar avea de suferit. De asemenea și programarea excesivă a unor lucrări foarte cunoscute de publicul larg, în speranța creșterii numărului de spectatori ar fi neproductivă pe termen lung și chiar dăunătoare din perspectiva misiunii instituției. Este nevoie de o analiză amănunțită și responsabilă a tuturor acestor aspecte pentru găsirea unui echilibru între productivitate și educație, între cuantificabil și abstract. De asemenea, considerăm că este nevoie de investiții în cercetarea poziției publicului față de programele filarmonicii (prin sondaje specializate) și eventual de corectarea ulterioară, în funcție de rezultate, a deficiențelor constatate.

Estimarea numărului de beneficiari plători pentru perioada 2022-2025:

Nr.crt.	Categorie	An 2022	An 2023	An 2024	An 2025
1	Număr estimat de spectatori	11485	12059	12661	13294

f.3.Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Programul minimal estimat pentru primul an de management:

Nr.crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr de proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Buget (Ron)
1	Stagiunea simfonică	Concerte simfonice sau vocal simfonice susținute de orchestra Filarmonicii Bacău	47	Stagiunea simfonică	450000
2	Stagiunea camerală	Concerte camerale susținute de către membri ai orchestrei sau de către formații invitate	8	Stagiune camerală	40000
3	„Filarmonica merge la școală”	Concerte educative sau acțiuni orientate către publicul tânăr	10	„Filarmonica merge la școală”	0
4	„Muzica clasică pentru toți”	Acțiuni orientate către tinerii din alte localități	8	„Muzica clasică pentru toți”	0

		aparținând județului Bacău			
5	„Enescu, Orfeul moldav”	Manifestări în cadrul festivalului „Enescu, Orfeul moldav”	3	„Enescu, Orfeul moldav”	30000
6	Zilele muzicii contemporane”	Manifestări în cadrul festivalului „Zilele muzicii contemporane”	3	„Zilele muzicii contemporane”	50000
7	Cursurile internaționale de dirijat	Concerte cu participanții la cursurile de dirijat	2	Cursurile internaționale de dirijat	0
8	„Serile diasporei”	Concerte susținute pentru publicul larg, în aer liber	3	„Serile diasporei”	40000
9	„Serile Syrinx”	Concerte camerale organizate în parteneriat cu Asociația de concerte Syrinx	6	„Serile Syrinx”	0
10	Premiul „Dorel Baicu”	Concert cu câștigătorul premiului „Dorel Baicu”	1	Premiul „Dorel Baicu”	2000

Programul minimal estimat pentru al doilea an de management:

Nr.crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr de proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Buget (Ron)
1	Stagiunea simfonică	Concerte simfonice sau vocal simfonice susținute de orchestra Filarmonicii Bacău	50	Stagiunea simfonică	500000
2	Stagiunea camerală	Concerte camerale susținute de către membri ai orchestrei sau de către formații invitate	8	Stagiune camerală	42000

3	„Filarmonica merge la școală”	Concerte educative sau acțiuni orientate către publicul tânăr	10	„Filarmonica merge la școală”	0
4	„Muzica clasică pentru toți”	Acțiuni orientate către tinerii din alte localități aparținând județului Bacău	8	„Muzica clasică pentru toți”	0
5	„Enescu, Orfeul moldav”	Manifestări în cadrul festivalului „Enescu, Orfeul moldav”	3	„Enescu, Orfeul moldav”	30000
6	„Zilele muzicii contemporane”	Manifestări în cadrul festivalului „Zilele muzicii contemporane”	3	„Zilele muzicii contemporane”	55000
7	Cursurile internaționale de dirijat	Concerte cu participanții la cursurile de dirijat	2	Cursurile internaționale de dirijat	0
8	„Serile diasporei”	Concerte susținute pentru publicul larg, în aer liber	3	„Serile diasporei”	45000
9	„Serile Syrinx”	Concerte camerale organizate în parteneriat cu Asociația de concerte Syrinx	6	„Serile Syrinx”	0
10	Premiul „Dorel Baicu”	Concert cu câștigătorul premiului „Dorel Baicu”	1	Premiul „Dorel Baicu”	2500
11	Concert extraordinar	Concert cu invitați de renume, pentru creșterea interesului publicului local	1	Concert Extraordinar	20000
12	Operă în concert	Concert liric cu invitați de prestigiu	1	Operă în concert	50000

Programul minimal estimat pentru al treilea an de management:

Nr.crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr de proiecte în	Denumire proiect	Buget (Ron)
---------	---------	--------------------------------	----------------------	------------------	-------------

			cadrul programului		
1	Stagiunea simfonică	Concerte simfonice sau vocal simfonice susținute de orchestra Filarmonicii Bacău	52	Stagiunea simfonică	550000
2	Stagiunea camerală	Concerte camerale susținute de către membri ai orchestrei sau de către formații invitate	8	Stagiunea camerală	45000
3	„Filarmonica merge la școală”	Concerte educative sau acțiuni orientate către publicul tânăr	10	„Filarmonica merge la școală”	0
4	„Muzica clasică pentru toți”	Acțiuni orientate către tinerii din alte localități aparținând județului Bacău	8	„Muzica clasică pentru toți”	0
5	„Enescu, Orfeul moldav”	Manifestări în cadrul festivalului „Enescu, Orfeul moldav”	3	„Enescu, Orfeul moldav”	30000
6	„Zilele muzicii contemporane”	Manifestări în cadrul festivalului „Zilele muzicii contemporane”	3	„Zilele muzicii contemporane”	55000
7	Cursurile internaționale de dirijat	Concerte cu participanții la cursurile de dirijat	2	Cursurile internaționale de dirijat	0
8	„Serile diasporei”	Concerte susținute pentru publicul larg, în aer liber	3	„Serile diasporei”	45000
9	„Serile Syrinx”	Concerte camerale organizate în parteneriat cu Asociația de concerte Syrinx	6	„Serile Syrinx”	0
10	Premiul „Dorel Baicu”	Concert cu câștigătorul	1	Premiul „Dorel Baicu”	2000

		premiului „Dorel Baicu”			
11	Concert extraordinar	Concert cu invitați de renume, pentru creșterea interesului publicului local	1	Concert Extraordinar	20000
12	Operă în concert	Concert liric cu invitați de prestigiu	1	Operă în concert	50000
13	„Seara muzicii de film”	Concerte cu lucrări de pe coloanele sonore ale unor filme celebre	1	„Seara muzicii de film”	10000

Estimarea evoluției indicatorilor de performanță ai instituției pentru perioada de management:

Nr.crt.	Indicatori de performanță	Primul an de management	Al doilea an de management	Al treilea an de management
1.	Cheltuieli pe beneficiar/nr.de beneficiari	570 Ron	541,5 Ron	514 Ron
2.	Fonduri nerambursabile atrase	5000 Ron	5000 Ron	5000 Ron
3.	Număr activități educaționale	18	18	18
4.	Nr. de apariții media	150	150	150
5.	Număr de beneficiari plătitori	12059	12661	13294
6.	Număr de beneficiari neplătitori	12600	13230	13892
7.	Număr de evenimente/reprezentării	91	96	99
8.	Număr de proiecte	8	10	11
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	147000 Ron	154000 Ron	158000 Ron
10.	Venituri proprii din alte activități	0	0	0
11.	Număr de premiere	30	30	30
12.	Număr de reluări	61	66	69
13.	Număr de spectacole, din care:	91	96	99
14.	Număr de proiecte promovate, ca inițiator sau partener	8	10	11
15.	Realizare de studii vizând cunoașterea categoriilor de	1	1	1

	public, a aşteptărilor acestora			
	- la sediu	75	80	83
	- în turnee	16	16	16
16.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri	10	10	10

Aşa cum subliniam şi mai devreme, propunerile din acest proiect se bazează atât pe continuitate, pe fundaţia construită de conducerea anterioară împreună cu membrii colectivului, cât şi pe inovaţie, pe elemente specifice perioadei în care ne desfăşurăm activitatea. Consiliul Judeţean, partenerii tradiţionali şi cei care urmează să ni se alăture dar şi comunitatea locală sau alte organizaţii din judeţul Bacău reprezintă pilonii pe care se va sprijini activitatea noastră în anii următori.

PREŞEDINTE,
Valentin IVANCEA

Contrasemnează:
SECRETARUL GENERAL AL JUDEŢULUI,
dr. Elena-Cătălina ZARĂ