

# RAPORT DE ACTIVITATE

pentru anul 2022

la Filarmonica „Mihail Jora” Bacău

Prezentul raport de activitate a fost elaborat pentru evaluarea managementului de către Consiliul Județean Bacău, denumit în continuare autoritatea, pentru Filarmonica „Mihail Jora” Bacău, denumită în continuare instituția, aflată în subordinea sa, în conformitate cu prevederile Ordonanței de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.269/2009, cu modificările și completările ulterioare denumită în continuare ordonanță de urgență, precum și cu cele ale regulamentului de evaluare.

Analiza și notarea raportului de activitate și a interviului se fac în baza următoarelor criterii de evaluare:

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

În conformitatea cu prevederile contractului de management, datele și informațiile din prezentul raport sunt aferente perioadei 1.1.2022-31.12.2022, reprezentând prima evaluare.

## Raport de activitate

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

Filarmonica „Mihail Jora” Bacău este o instituție publică de spectacole și concerte ce își desfășoară activitatea în județul Bacău, fiind la rândul său integrată în sistemul național al instituțiilor de concerte. Activitatea de bază a filarmonicii se desfășoară în clădirea „Ateneu”, sediul situat în Bacău, strada Războieni 22, clădire ce conține sala de concerte dar și spații de studiu pentru instrumentiști și birouri. Din punct de vedere al poziționării există elemente care încurajează o activitate culturală

consistentă, județul Bacău având o tradiție semnificativă în acest sens (George Enescu, Mihail Jora sau Sergiu Celibidache fiind doar câteva dintre numele care se leagă de această zonă geografică). De asemenea, faptul că Filarmonica din Bacău, înființată în anul 1956, este a doua cea mai veche din Moldova (după cea din Iași, înființată în 1942) oferă un argument în plus afirmației potrivit căreia instituția care poartă numele marelui Mihail Jora reprezintă unul dintre pilonii culturali ai zonei. Există însă și elemente care influențează negativ activitatea instituțiilor de cultură din țară, implicit și pe cele din județul Bacău. Prima parte a anului 2022 s-a desfășurat încă sub amenințarea pandemiei de covid, având atât efecte directe (restricții în privința numărului de spectatori, a programelor și distribuirii instrumentiștilor), cât și indirecte, legate de consecințele asupra economiei globale. De asemenea, situația din Ucraina (în afara de o presiune suplimentară asupra economiei) a avut un impact negativ direct asupra unor proiecte ale Filarmonicii Bacău, care nu au mai putut fi concretizate (exemple în acest sens fiind imposibilitatea unor artiști de a onora invitațiile în stagiunea 2021-2022, sau anularea ediției a XVII-a a Cursurilor Internaționale de dirijat, organizate în colaborare cu International Institute for conductors – SUA). În ciuda acestor factori defavorabili, Filarmonica Bacău a reușit o creștere constantă în ultimii ani, atât din punctul de vedere al imaginii cât și al valorii și diversității programelor prezentate publicului.

#### A.1. Colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleași comunități

Colaborarea Filarmonicii „Mihail Jora” cu alte entități în anul 2022 a avut două direcții principale: menținerea și dezvoltarea parteneriatelor și proiectelor deja existente, respectiv identificarea unor noi direcții în acest sens. Cele două festivaluri definitorii ale filarmonicii („Zilele muzicii contemporane” și „Enescu, Orfeul moldav”) desfășurate în lunile octombrie și septembrie, au reprezentat punctul de plecare a acestor colaborări, datorită valorii și tradiției îndelungate. Au fost reluate parteneriatele cu Conacul Buzdugan din localitatea Gheorghe Doja sau cu clubul Rotary din Onești, de asemenea orchestra filarmonicii a revenit în Piața Tricolorului pentru trei seri de concerte cu invitați speciali în luna august, în cadrul primei ediții a Festivalului Serilor Băcăoane. Împreună cu Asociația „Divas”, artiștii filarmonicii au adus în luna septembrie pentru prima dată în fața publicului prezent la Teatrul de vară „Radu Beligan” opera „Nabucco”, capodoperă a creației lirice universale. Luna mai a consemnat o nouă ediție a concertului dedicat celor mai promițători elevi ai Colegiului Național de Arte „George Apostu”, în care aceștia au avut posibilitatea de a se regăsi în rol solistic, acompaniați de orchestra noastră. Tot în luna mai, instrumentiștii Filarmonicii „Mihail Jora” au participat la ediția aniversară (cea cu numărul 30) a prestigiosului concurs pianistic „Citta di Cantu”, desfășurat în Italia (concurs la care instituția noastră se poate mândri că a luat parte la toate edițiile).

Una dintre principalele noutăți în această zonă de colaborări e reprezentată de atenția sporită acordată generației tinere de spectatori. Programele dedicate elevilor de diferite vârste nu reprezintă o noutate, ele fiind prezente și în stagiunile anterioare sub forma concertelor educative. Dorința conducerii filarmonicii a fost însă de a oferi

posibilitatea unui număr cât mai mare de tineri de a beneficia de aceste programe, dorință concretizată începând din iunie 2022 în două proiecte desfășurate în paralel: „Filarmonica merge la școală” și „Muzica clasică pentru toți”. Ideea principală a acestor două proiecte este de a duce muzica clasică în sălile de clasă în formule reduse numeric, într-un mediu familiar și relaxant pentru elevi și cadre didactice, cadru care să favorizeze discuțiile libere, să ofere o perspectivă nouă și să ajute la formarea unei generații interesate de arte. Dacă „Filarmonica merge la școală” se desfășoară în unitățile de învățământ din municipiul Bacău, „Muzica clasică pentru toți” a dus instrumentiștii filarmonicii în alte localități din județ precum Ghimeș, Sărata sau Sănduleni, într-un parteneriat cu Asociația IDAS și cu conducerile respectivelor unități de învățământ.

Tot la capitolul colaborări trebuie amintit parteneriatul cu Teatrul „George Bacovia” prin care câțiva instrumentiști ai filarmonicii au participat la premiera piesei „La Cenerentola” sau cel cu Catedrala Catolică „Petru și Pavel”, care a găzduit în luna septembrie concertul de deschidere a stagiunii 2022-2023.

A.2. Analiza 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 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. Finanțarea activității instituției este asigurată de către Consiliul Județean Bacău, la care se adaugă și venituri provenite din activități proprii. Activitatea de bază are loc în Bacău, la sediul situat pe strada Războieni 22, constând în concerte săptămânale și recitaluri, la care se mai adaugă și evenimente desfășurate în alte locații, în țară și în afara acesteia.

Ca și în perioadele anterioare activitatea instituției a fost influențată atât de elemente favorabile, cât și de unele mai puțin pozitive. Stabilitatea financiară și organizatorică oferite de către Consiliul Județean Bacău au creat un mediu de liniște permițând concentrarea pe proiectele artistice și pe dezvoltare și progres. De asemenea, sala proprie de concerte, construită special pentru specificul activității noastre reprezintă un mare plus, orchestra noastră beneficiind de una dintre cele mai bune acustici din țară în sala „Ateneu” (alte avantaje fiind prezența spațiilor destinate studiului individual și activităților administrative, sau locația centrală a sălii, ușor accesibilă pentru spectatori). Numărul mare de festivaluri („Zilele muzicii contemporane”, „Enescu, Orfeul moldav”, „Festivalul serilor băcăoane”) în care este prezentă orchestra filarmonicii, majoritatea cu mare tradiție, contribuie la fixarea locului instituției noastre în elita artistică a țării. O confirmare în plus în acest sens o reprezintă invitația primită de către Filarmonica „Mihail Jora” în luna octombrie de a participa pentru a patra ediție consecutivă la unul dintre cele mai importante festivaluri de muzică clasică din lume, Festivalul „George Enescu”, invitație care se va concretiza în două concerte cu invitați extraordinari, în data de 21 septembrie 2022 în Bacău și pe 24 septembrie 2022 la București, în Sala Radiodifuziunii Române.

Ca și în perioada anterioară, lipsa unei măsuri unitare în ceea ce privește salarizarea sau încadrarea în grilele de salarizare a diferitelor filarmonici din țară duce la nemulțumiri în cazul unor instrumentiști și poate avea ca efect pierderea unor elemente valoroase din orchestră. Acest risc este sporit în cazul instrumentiștilor tineri, care nu locuiesc în Bacău și care au de înfruntat în afară de inechitatea unei legi care obligă angajatorul să îi salarizeze în funcție de vechime, nu de valoare, și cheltuielile necesare plății chiriei, de exemplu. De asemenea lipsurile în actuala schemă a posturilor 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.

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

Specificul activității instituției noastre, dar și concurența internetului, a televiziunii etc., fac ca imaginea și publicizarea rezultatelor muncii noastre să fie parte integrantă a acestui proces de creație. Spectacolele se adresează comunității, publicului, care este ultima verigă în acest lanț creativ, astfel că o neglijare a acestui aspect le-ar submina pe toate celelalte.

Afișajul tradițional și promovarea prin site-ul filarmonicii sau pagina de facebook a acesteia au reprezentat baza de la care s-a plecat la începutul anului 2022. În zona rețelelor sociale am încercat să acordăm o atenție mai mare unei abordări mai apropiate de următorii evenimentelor noastre și am creat o pagină a filarmonicii și pe rețeaua instagram, pentru o expunere mai consistentă. În primele luni ale anului 2022 am încheiat un parteneriat cu platforma de vânzare online bilete.ro prin care am oferit publicului o modalitate confortabilă de a achiziționa din timp bilete la concertele filarmonicii, beneficiind în același timp de vizibilitatea oferită de bilete.ro prin profilele sociale și site-ul platformei. De asemenea, parteneriatele încheiate în aceeași perioadă cu Aeroportul Bacău și radioul Jurnal.fm pentru promovare reciprocă au dus la contactul sporit cu un alt gen de public, aspect care s-a reflectat în creșterea numărului de spectatori prezenți la evenimentele noastre.

Activitatea instituției noastre a beneficiat în anul 2022 de o reflectare sporită și în mass media, dovadă în acest sens fiind articolele și interviurile din „Deșteptarea”, „Adevărul”, Radio Cultural, Radio România Actualități etc. sau prezentarea evenimentelor găzduite de filarmonică în baza parteneriatului cu Jurnal.fm, amintit anterior.

### A.4. Măsuri luate pentru cunoșterea categoriilor de beneficiari

Interacțiunea cu beneficiarii în mediul online este o măsură eficientă și rapidă de a cunoaște categoriile de beneficiari. Absolut toate evenimentele organizate de Filarmonica „Mihail Jora” sunt prezentate online prin afișe, avancronici și diverse informații, oferindu-se astfel posibilitatea celor interesați atât de a afla mai multe, cât și de a își exprima opinia referitoare la acestea. De asemenea pagina oficială de

facebook a filarmonicii oferă posibilitatea de a intra în contact direct cu secretarul PR al instituției pentru informații suplimentare, feedback sau pentru schimb de opinii.

Diversitatea prezentă în programele prezentate de către artiștii Filarmonicii Bacău reprezintă o altă modalitate de a cunoaște categoriile de beneficiari, prin evaluarea reacției acestora la diferitele repertorii. Stagiunea 2022-2023 a găzduit până acum, în afara genului simfonic, și jazz, muzică de film, pop-rock, folclor, operă etc., tendință care va continua și în perioada următoare.

#### A.5. Grupurile țintă ale activităților instituției

Grupurile țintă ale activității filarmonicii sunt împărțite în mai multe categorii, în funcție de gradul de interes manifestat față de evenimentele propuse. Publicul actual, „fidel”, este reprezentat de către cei care vin în mod constant la aceste concerte, prezența lor fiind influențată în mică măsură de programul sau invitații săptămânii respective. Publicul ocazional cuprinde spectatorii atrași de evenimente extraordinare sau invitați speciali. Diversitatea de care aminteam anterior dar și nivelul profesional înalt al celor prezenți pe scena filarmonicii sunt menite să contribuie la fidelizarea celor din această categorie și la atragerea lor treptată în grupul publicului actual. Publicul tânăr (copii, elevi și tineret) reprezintă una dintre prioritățile strategiei filarmonicii pentru prezent și viitorul apropiat, datorită importanței rolului artei în dezvoltarea individuală. În afară de concertele educative desfășurate la sediu, atenția acordată acestei categorii s-a concretizat și în proiectele noi prezentate anterior („Filarmonica merge la școală” și „Muzica clasică pentru toți”) menite să faciliteze contactul între muzica clasică și tineri, într-un mediu relaxat și familiar acestora. O ultimă categorie se referă la persoanele neinteresate în acest moment de activitatea filarmonicii, din diferite motive. Primul pas în interacțiunea cu acest grup trebuie să fie reprezentat de analiza motivelor lipsei de interes a acestora, pentru ca treptat să se realizeze tranziția către grupul publicului ocazional, respectiv cel al publicului fidel.

#### A.6. Profilul beneficiarului actual

Așa cum indicam mai devreme, profilul beneficiarului actual al programelor prezentate de către filarmonica din Bacău este dinamic, în schimbare față de perioadele anterioare. Unul dintre obiectivele instituției este cel de a schimba percepția asupra activității noastre, în special în rândul celor mai puțin familiarizați cu muzica clasică, de a arăta că ideea potrivit căreia concertele simfonice sunt rezervate unei categorii speciale este eronată. Rolul educațional al artei nu are vârstă, nu există un moment nepotrivit în care să ne îndreptăm spre muzică și să îi descoperim efectele. Programele și direcțiile alese de filarmonică susțin aceste idei prin direcții bine definite: atenție sporită acordată publicului tânăr și integrarea unor repertorii și spații neconvenționale în stagiune.

Prima direcție are ca și coloană vertebrală cele două programe descrise anterior („Filarmonica merge la școală” și „Muzica clasică pentru toți”) iar reacția nu doar a elevilor și profesorilor dar și a muzicienilor implicați confirmă valoarea acestor inițiative. Desfășurate sub forma unor concerte-lecții cu o durată de aproximativ o oră și susținute de grupuri reduse numeric de muzicieni din cadrul Filarmonicii Bacău, aceste întâlniri au avantajul că încurajează și dialogul între spectatori și instrumentiști, elevii putând astfel afla lucruri interesante sau inedite despre artă, despre cariera de muzician sau despre specificul fiecărui instrument în parte. Toate aceste întâlniri, atât cele din municipiul Bacău (Liceul Pedagogic, Liceul „Dumitru Mangeron”) cât și cele din alte localități din județ (Ghimeș, Sănduleni, Sărata etc) s-au încheiat prin promisiuni din partea ascultătorilor de a veni la Ateneul din Bacău pentru alte concerte.

O a doua direcție vizează locații și repertorii mai puțin convenționale care să completeze stagiunea clasică a instituției noastre. Primul exemplu din anul 2022 în acest sens este concertul desfășurat în localitatea Gheorghe Doja (Conacul Buzdugan) în luna iunie, unde peste 800 de spectatori au asistat la concertul susținut de orchestra filarmonicii împreună cu Analia Selis. A urmat prima ediție a Festivalului Serilor băcăoane (26-28 august), în cadrul căruia aproximativ 9000 de spectatori au urmărit muzicienii orchestrei noastre în concertele care au avut loc în Piața Tricolorului (invitați fiind Ramiro Arista, Dixie Tram și Ozana Barabancea). Și deschiderea stagiunii muzicale 2022-2023, în luna septembrie, a avut loc într-un spațiu mai puțin convențional, gazda fiind în acest caz Catedrala Catolică „Sfinții Petru și Paul”.

Repertoriile au urmat aceeași tendință de diversificare, în special în prima parte a stagiunii 2022-2023. Astfel, în afară de capodopere clasice aparținând lui Ceaikovski, Beethoven, Elgar, Ravel, Strauss etc în programele Filarmonicii „Mihail Jora” și-au făcut loc opera „Bărbierul din Sevilla” în luna octombrie, o seară dedicată coloanelor sonore din filme celebre tot în octombrie, un concert în care orchestra și alți invitați au adus un omagiu formației ABBA (noiembrie), concertul dedicat zilei de 1 decembrie cu lucrări folclorice românești aranjate pentru orchestră simfonică sau concertul de Crăciun, având-o ca invitată pe Paula Seling.

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

Filarmonica „Mihail Jora” Bacău și-a continuat și în anul 2022 parcursul ascendent din punct de vedere profesional, confirmarea cea mai concretă și valoroasă în acest sens fiind invitația primită de la organizatorii festivalului „George Enescu” de a participa la ediția din 2023, prin două concerte susținute în Bacău și București alături de invitați de talie mondială. Este a patra ediție consecutivă la care orchestra noastră participă, performanță cu care doar câteva orchestre din țară se mai pot mândri și care pune Bacăul pe harta elitelor artistice ale lumii, alături de nume ca Royal Concertgebouw Orchestra, London Symphony Orchestra, Tonhalle Orchester Zurich, Cameristi della Scala etc.

Un alt indicator al evoluției profesionale a orchestrei este reprezentat de invitații care doresc să colaboreze în calitate de dirijori sau soliști cu Filarmonica Bacău. De la

Începutul stagiunii 2022-2023 sala Ateneu a găzduit în concerte sau recitaluri nume precum Theo Wolters, Sebastian Perlowski, Răzvan Stoica, Alexandru Tomescu, Sânziana Mircea sau Alain Paris în timp ce partea a doua a stagiunii în curs va oferi posibilitatea publicului nostru să îi admire pe Alexandra Segal (câștigătoarea secțiunii pian a concursului „George Enescu” în 2022), Joseph Suilen, Irmina Trynkos, Cristian Mandeal (primul concert dirijat în Bacău de marele maestru român), Walter Hilgers sau Maria Marica (caștigătoarea din 2022 a secțiunii de vioară a concursului „George Enescu”).

Continuarea acestui drum, acela de a invita muzicieni cât mai valoroși în evenimentele propuse de instituția noastră este și propunerea cea mai importantă privind evoluția profesională a orchestrei. Este o acțiune care aduce beneficii atât instrumentiștilor, care au de câștigat din interacțiunea cu invitații, dar și publicului care primește produse culturale de un înalt nivel. Evident, calitatea costă, dar este una dintre cele mai sigure investiții având în vedere specificul activității desfășurate de instituția noastră.

Sprijinirea instrumentiștilor tineri și valoroși este o altă prioritate în vederea creșterii profesionale a instituției. Criza de instrumentiști din anumite secțiuni la nivel național dar și inechitățile în aplicarea legii salarizării (diferențe salariale câștigate în instanță, plasarea în grile diferite a instituțiilor de nivel apropiat) pot face ca filarmonica Bacău să piardă muzicieni tineri și valoroși în favoarea altor orchestre, înlocuirea acestora fiind un proces foarte dificil și de durată. Găsirea unor soluții suplimentare legate de cazarea acestora de exemplu (pe lângă apartamentul pus deja la dispoziție de Consiliul Județean Bacău și folosit de câțiva instrumentiști) ar fi un pas important spre păstrarea acestui nucleu tânăr și valoros.

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

Încă de la începutul anului 2022 conducerea instituției a urmărit integrarea activităților proprii în strategia culturală a autorității, atât prin continuarea unor proiecte deja existente în stagiunile precedente, cât și prin idei noi. Rolul comunitar al Filarmonicii „Mihail Jora” a fost concretizat în acțiuni orientate spre tineri (concerte educative și acțiuni în unități de învățământ din Bacău și din alte localități), în inițiative umanitare (donare regulată de sânge din partea unor instrumentiști în centrele specializate, dar și stimularea urmărilor noștri să ne urmeze exemplul prin oferirea de invitații la anumite concerte) sau în concerte desfășurate în spații neconvenționale pentru a permite unui număr cât mai mare de persoane să asiste la aceste spectacole („Festivalul Serilor Băcăoane” fiind exemplul cel mai bun în acest sens).

S-a urmărit, de asemenea, punctarea prin evenimente speciale a momentelor semnificative din anul calendaristic. Ziua Națională a României a oferit prilejul unui concert extraordinar cu specific românesc, perioada de dinaintea Crăciunului a fost marcată printr-un concert de colinde și alte lucrări tradiționale, primul eveniment al

anului 2023 a fost dedicat noului an și vor urma în curând concerte dedicate zilei de 8 martie, Paștelui sau zilei internaționale a copiilor.

Nu trebuie neglijat interesul manifestat de instituție pentru lucrările compozitorilor români, nu doar în cursul stagiunii simfonice, ci și în evenimente camerale sau în festivaluri organizate de Filarmonica Bacău. Doar în primele patru luni ale stagiunii 2022-2023 au fost prezente în programele noastre lucrări aparținând lui George Enescu, Liviu Dănceanu, Dan Dediu, Violeta Dinescu, Laura Manolache, Adrian Iorgulescu, Sorin Marinescu sau Valentin Doni, partea a doua a stagiunii urmând de asemenea să conțină lucrări românești.

## B.2.Orientarea activității profesionale către beneficiari

Toate activitățile desfășurate de Filarmonica „Mihail Jora” pe parcursul anului 2022 au avut ca țintă principală beneficiarii, urmărindu-se trei direcții principale: calitate a concertelor și invitațiilor, diversitatea programelor și acțiuni orientate către comunitate. Răspunsul publicului, concretizat în cei peste 15.000 de spectatori în anul trecut reprezintă un vot de încredere și o confirmare a faptului că acțiunile instituției sunt apreciate de către cei cărora le sunt de fapt adresate.

În privința calității concertelor și invitațiilor am dat deja exemple, preocuparea pentru diversitate fiind de asemenea o constantă în perioada menționată. Iubitorii genului liric au asistat la două premiere pentru Bacău, „Nabucco” de Giuseppe Verdi (în colaborare cu Asociația „Divas”, în luna septembrie la Teatrul de Vară „Radu Beligan”), și „Bărbierul din Sevilla” de Gioachino Rossini în luna octombrie (două seri consecutive de sold-out). Jazzul a fost prezent prin recitalul Dixie Tram din Piața Tricolorului în cadrul Festivalului Serilor Băcăoane, folclorul s-a împletit cu simfonicul în cadrul concertului dedicat zilei de 1 decembrie, genul pop-rock a fost adus în fața publicului în luna noiembrie în evenimentul Abba Simfonic, ca și muzica de film într-un alt concert, sub bagheta dirijorului Cristian Lupeș.

Stagiunea camerală a programat de asemenea evenimente deosebite, nume importante ale muzicii clasice urcând pe scena Filarmonicii Bacău în anul 2022, precum Vlad Dimulescu, Răzvan Stoica, Andreea Stoica, Alexandru Tomescu, Ștefan Cazacu sau Sânziana Mircea. Formulele camerale (trio, cvartet, cvintet etc.) au fost în atenția publicului și în cele două proiecte dedicate spectatorilor mai tineri, de această dată avându-i în componență pe membrii orchestrei noastre. Totodată, trebuie menționată prezența în cadrul stagiunii simfonice a unor instrumentiști din orchestră, în roluri solistice, atât în prima parte a stagiunii 2022-2023, cât și în cea de a doua, în anul 2023.



### B.3. Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse

Activitățile Filarmonicii „Mihail Jora” Bacău, ca și instituție publică de concerte au vizat categorii cât mai diverse de public, având în același timp ca și prioritate păstrarea unui nivel elevat al evenimentelor. Rolul principal al unei instituții de cultură este cel de a educa, de a contribui la dezvoltarea personală și în domeniul esteticii a membrilor comunității, asigurând în același timp accesibilitatea acestor produse culturale.

Evident că pentru a fi interesat de un anumit produs sau eveniment, publicul trebuie să știe de existența acestuia și să cunoască suficiente detalii pentru a lua decizia de a face parte din public. Față de acum 15-20 de ani concurența pentru interesul publicului în domeniul concertelor și spectacolelor s-a accentuat, marketingul cultural a evoluat, ceea ce obligă instituțiile de cultură să se adapteze unor condiții mereu dinamice. Acțiunile întreprinse în cadrul filarmonicii în această direcție au vizat afișajul (inclusiv realizarea afișelor, locul amplasării acestora), promovarea evenimentelor prin intermediul rețelelor sociale și ale site-ului, parteneriate care să ajute la popularizare (Jurnal.fm, Aeroportul „George Enescu” Bacău), prezența orchestrei în spații neconvenționale, alegerea unui format nou pentru programele de sală și utilizarea variantei tipărite a acestora în paralel cu cea electronică pentru a preveni risipa.

Una dintre principalele direcții urmărite este promovarea prin evenimentele programate a valorilor culturale locale, naționale și universale pe plan național și internațional. În această direcție în 2022 se înscriu participarea orchestrei la prestigiosul concurs internațional de pian „Citta di Cantu,, concertul devenit tradiție deja cu cei mai valoroși elevi ai Colegiului Național de Arte „George Apostu”, colaborarea cu Școala de pian „Dragoș Lungu” pentru organizarea Concursului Chopin, atenția acordată compozitorilor români în cadrul repertoriului stagiunii, promovarea soliștilor și dirijorilor de valoare români în diferite concerte și recitaluri, continuarea festivalurilor de tradiție organizate de instituție, „Enescu, Orfeul moldav” și „Zilele muzicii contemporane”.

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

Organizarea angajaților Filarmonicii „Mihail Jora” Bacău este realizată conform statului de funcții aprobat de către Consiliul Județean Bacău. În anul 2022 :

Conducere: 3 posturi

- Manager gr.II 1 post
- Director adjunct gr.II 1post
- Contabil Șef gr.II 1post

#### Compartimentul artistic: 75 de posturi

- Dirijor gr.IA 2 posturi
- Solist instrumentist gr.IA 11 posturi
- Şef partidă gr.IA 14 posturi
- Şef partidă gr.I 3 posturi
- Şef partidă gr.II 2 posturi
- Concert maestru gr.IA 2 posturi
- Consultant artistic gr.IA 1 post
- Artist instrumentist gr.IA 21 posturi
- Artist instrumentist gr.I 9 posturi
- Artist instrumentist gr.II 8 posturi
- Secretar PR gr.II 2 posturi
- Şef orchestră gr.I 1 post

#### Compartiment deservire orchestră

- Muncitor calificat tr.I 1 post
- Muncitor din activitatea specifică instituțiilor de spectacole sau concerte tr.I 1 post

#### Compartiment financiar contabil

- Referent de specialitate gr.IA 2 posturi

#### Compartiment popularizare spectacole

- Impresar artistic gr.IA 1 post
- Muncitor din activitatea specifică instituțiilor de spectacole sau concerte tr.I 1 post

## Compartiment secretariat-administrativ

- Inspector de specialitate gr.IA 1post
- Referent de specialitate gr.I 1 post
- Administrator tr.I 1 post

## Compartiment întreținere

- Portar 1 post
- Îngrijitor 1 post
- Muncitor din activitatea specifică instituțiilor de spectacole și concerte tr.I 1 post
- Muncitor calificat (fochist) ½ normă tr.I 0,5 posturi

## C.1.Măsuri de organizare internă

Din punct de vedere al activității artistice, fiecare program prezentat publicului trece prin câteva etape distincte în care este perfecționat și adus atât individual cât și din punctul de vedere al ansamblului la forma finală. Prima etapă este reprezentată de studiul individual al partiturii, care se poate desfășura la sediu sau la domiciliu. Pentru ca acest proces să se desfășoare în condiții optime fiecare instrumentist cunoaște cu câteva săptămâni înainte de fiecare concert lucrările pe care le va interpreta și cu minim o săptămână înainte (sau mai mult, dacă solicită acest lucru) are acces la partitura sa din concertul respectiv. A doua etapă este cea a repetițiilor pe compartimente și se desfășoară în intervalul între concertul anterior și prima repetiție pentru cel care urmează. Este obligatorie și este programată și coordonată de către conducătorul fiecărui compartiment în parte (concertmaestru, solist, șef de partidă). Astfel este simplificată ansamblarea elementelor artistice ale lucrărilor interpretate în săptămâna respectivă, iar dirijorul săptămânii respective preia lucrările la un nivel ridicat din punctul de vedere al asimilării acestora de către membrii orchestrei. Ultima etapă este și cea mai amplă, fiind reprezentată de repetițiile cu toată orchestra și având ca finalitate concertul prezentat publicului. Activitatea membrilor orchestrei, a invitațiilor precum și propunerile de îmbunătățire sunt analizate periodic în consiliul artistic.

## C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Una dintre problemele generale ale instituțiilor artistice din țară (și o diferență majoră față de alte orchestre importante ale Europei și nu doar) este obligativitatea prioritizării vechimii în muncă față de valoarea individuală în momentul unui concurs de angajare. Un instrumentist tânăr fără experiență de cântat într-o orchestră este obligat să pornească de la categoria cea mai joasă și nu poate concura direct pentru un post superior indiferent de nivelul său individual, chiar dacă este câștigător de competiții, de exemplu. Acest sistem este frustrant și incorect atât pentru tinerii muzicieni de valoare, cât și pentru instituțiile care se văd de multe ori în imposibilitatea de a oferi acestora condițiile financiare și responsabilitatea artistică meritate și duce de cele mai multe ori la migrarea instrumentiștilor spre alte instituții.

O altă problemă de mare importanță și care necesită o soluționare cât mai urgentă este legată de statutul de importanță națională acordat unor instituții artistice, dar refuzat altora, în condițiile unei legislații neclare și incomplete. Criteriile și condițiile de stabilire a acestui statut ar trebui să fie unitare și nediscriminatorii, pentru a nu se ajunge la tensiuni între instrumentiști, instituții, ordonatori de credit și guvern datorită diferențelor derivate din grilele de salarizare diferite.

## C.3. Sinteza activității organismelor colegiale de conducere

Comunicarea între departamente este eficientă și directă, pentru o rezolvare cât mai rapidă a situațiilor neprevăzute. Elementele care țin de specificul activității instituției sunt analizate în cadrul consiliului artistic, cele administrative în consiliul de administrație, la acestea adaugându-se ședințele periodice cu toți angajații Filarmonicii „Mihail Jora”, ședințe în care fiecare membru poate lua cuvântul și poate face propuneri de îmbunătățire a activității. Trebuie amintită și colaborarea eficientă cu sindicatul filarmonicilor, în privința aspectelor legislative, a drepturilor și obligațiilor fiecărui salariat în parte.

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

Preocuparea permanentă a conducerii Filarmonicii „Mihail Jora” a fost de a încerca atragerea unor elemente cât mai valoroase care să contribuie la ridicarea nivelului profesional al colectivului. Evident, nu este o sarcină simplă datorită numărului scăzut de absolvenți de studii muzicale (comparativ cu alte domenii de activitate), a diferențelor salariale între instituții, a posibilităților fiecărei filarmonici în parte în privința dotărilor (instrumente, săli de studiu, facilități de cazare pentru cei care nu au domiciliul în Bacău) sau a proiectelor (dirijori, soliști, colaboratori, repertorii abordate). Este important să se depună toate eforturile pentru a se găsi soluții de păstrare a instrumentiștilor valoroși, foarte dificil de înlocuit din motivele expuse anterior, în

special al celor tineri care sunt vulnerabili din punct de vedere financiar și mai predispuși la a schimba locul de muncă în cazul unor condiții mai avantajoase.

Evaluarea instrumentiștilor și a personalului administrativ se realizează anual în conformitate cu prevederile în vigoare, fiind analizate atât elementele profesionale cât și cele care țin de integrarea în colectiv sau de relațiile între colegi. De asemenea, prestația artistică a instrumentiștilor este analizată permanent de către responsabilii fiecărui compartiment sau partidă în parte, concluziile și propunerile de îmbunătățire fiind prezentate periodic managerului. Promovările sunt realizate conform legii, în funcție de vechimea în muncă, de evaluările anuale ale activității și de disponibilitatea statului de funcții.

În afară de îndeplinirea sarcinilor din fișa postului, motivația progresului personal și profesional este legată strâns și de calitatea proiectelor propuse de către conducerea filarmonicii. Specificul activității noastre și faptul că produsul final prezentat publicului este un produs comun, cu o contribuție directă a fiecăruia și cu o evaluare imediată din partea consumatorului (publicul) fac ca rolul celor care coordonează direct actul artistic să fie esențial. Dirijorii și soliștii invitați pot ridica semnificativ nivelul colectivului și implicit și al concertelor, contribuind de asemenea și la menținerea unui nivel ridicat al motivației instrumentiștilor. Pe parcursul anului 2022 nu au existat momente care să impună sancționarea membrilor colectivului filarmonicii, toate situațiile în care au existat păreri în contradictoriu fiind rezolvate prin dialog.

#### C.5.Măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/refuncționalizări ale spațiilor

În privința instrumentelor care aparțin instituției s-a încercat, ca în fiecare an, menținerea într-o stare cât mai bună și efectuarea de lucrări de mentenanță sau reparație acolo unde situația a făcut necesare aceste lucruri. Valoarea mare a acestor instrumente și specificul construcției lor fac ca aceste lucrări periodice de îngrijire să fie extrem de importante, ca și apelarea la firme specializate pentru fiecare instrument în parte.

În cursul anului 2022 s-a reușit cu sprijinul Consiliului Județean Bacău înlocuirea conductei principale de apă din clădirea filarmonicii, o lucrare extrem de necesară în contextul în care conducta respectivă avea o vechime de peste 40 de ani și prezenta numeroase urme de uzură și reparații parțiale. Există riscul concret al unei avarii care să producă daune majore clădirii și instrumentelor și totodată să afecteze grav desfășurarea normală a activității noastre. Înlocuirea conductei amintite a permis și renovarea parțială a sălii în care sunt păstrate partiturile instituției, care fusese la rândul ei afectată de numeroasele probleme ale țevii de apă.

C.6.Măsurile luate în urma controalelor, verificărilor din partea autorității sau altor organisme de control în perioada raportată

Anul 2022 a adus un singur control din partea Consiliului Județean Bacău, în care s-au clarificat anumite aspecte legate de procedura în care a fost conducta principală de apă a fost înlocuită. Conducerea și toți angajații Filarmonicii Bacău au avut în vedere respectarea prevederilor legale în vigoare, atât în compartimentul artistic, cât și în cel administrativ.

D.Evoluția situației economico-financiare a instituției

D.1.Analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate - \*mii lei-

Nr.crt.	Categoria	Plan 2022	Realizat 2022
	<b>Total venituri, din care:</b>	<b>13.949</b>	<b>9870</b>
1.	Venituri proprii	204	261
2.	Subvenții/alocații	13745	9609
	<b>Total cheltuieli:</b>	<b>13.949</b>	<b>9870</b>
3.	Cheltuieli de întreținere din care:	3503	1122
	-cheltuieli de capital	366	366
4.	Cheltuieli de personal din care:	9487	8720
	-cheltuieli cu colaboratorii	312	305
5.	Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	85	76
6.	Plăți efectuate/concedii medicale recuperate	0	-48
7.	Cheltuieli cu beneficiarii din care:	570	646
	-din subvenție		
	-din venituri proprii		

D.2.Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției din următorul tabel:

Nr.crt.	Criterii de performanță	Date privind evoluția criteriilor
1.	Număr de premiere	30
2.	Număr de reluări	118
3.	Număr real de spectacole, din care:	71
	-la sediu	55
	-în alte locații	16
4.	Număr de spectatori, din care:	14.862
	-la sediu	5392
	-în alte locații	9470
5.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri	10
6.	Număr de proiecte promovate, ca inițiator sau partener	8

7.	Număr de apariții în presă	112
8.	Realizare studii vizând cunoașterea categoriilor de public	1

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

#### E.1 Viziune

Așa cum am precizat anterior, în viziunea conducerii, Filarmonica „Mihail Jora” 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. O atenție aparte trebuie acordată dialogului cu publicul tânăr, poate mai puțin obișnuit cu sala de spectacole și găsirii mijloacelor potrivite de a transmite mesajul artistic pentru ca acesta să își îndeplinească menirea. De asemenea, este esențială continuarea extinderii rolului Filarmonicii Bacău în comunitatea locală, începută prin cele două proiecte orientate spre tineri și medii defavorizate, ca și reformulare conceptului de concert educativ aflat la baza relației între instituție și unitățile de învățământ. Nu în ultimul rând susținem eficientizarea acțiunilor ce își propun cunoașterea mediului, cunoașterea publicului țintă, elaborarea unor strategii de atragere a publicului țintă și de adaptare în transmiterea mesajului.

#### E.2.Misiune

Din punct de vedere artistic pe parcursul anului 2022 s-a urmărit abordarea unui repertoriu divers, compus din lucrări valoroase și acordând o atenție specială muzicii românești și compozițiilor moderne. Așa cum spuneam și mai devreme s-a pus accent și pe întărirea comunicării cu publicul, pe luarea la cunoștință și pe interpretarea feedback-ului primit de la acesta, ca măsură esențială a colaborării și progresului. Grija acordată imaginii instituției a constituit de asemenea un element extrem de important în anul acesta, și va reprezenta o prioritate și în perioada următoare.

Colectivul și relațiile interumane au reprezentat de asemenea o componentă importantă a managementului în acest an, în centrul atenției fiind cultivarea unor relații între membrii instituției bazate pe respect, profesionalism, responsabilitate și bună înțelegere, dar și implicarea tuturor în rezolvarea situațiilor neprevăzute apărute sau folosirea eficientă a piramidei funcțiilor pentru abordarea cu succes a activităților zilnice. Dovada eficienței acestor direcții este dată de lipsa abaterilor disciplinare, a plângerilor și a sancțiunilor înregistrate în perioada analizată în prezentul raport de activitate.

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

Unul dintre cele mai importante obiective ale oricărei instituții de spectacole și concerte este dezvoltarea permanentă a nivelului profesional al membrilor orchestrei, preocupare permanentă care are ca și rezultat concerte de calitate, apreciere din partea publicului și o atmosferă pozitivă în rândul instrumentiștilor. Printre modalitățile de a sprijini acest proces folosite în cadrul Filarmonicii Bacău amintim atenția deosebită acordată procesului de completare a posturilor vacante și de atragere a unor elemente noi valoroase, preocuparea pentru a avea invitați (soliști, dirijori, colaboratori) cât mai valoroși, respectând bugetul acordat de către ordonatorul de credit, stimularea participării membrilor colectivului în calitate de soliști în stagiunea simfonică sau de cameră, dar și continuarea participării orchestrei la festivaluri naționale și internaționale de prestigiu.

Întărirea relației cu publicul tânăr este o altă preocupare constantă a instituției și va continua să reprezinte o prioritate și în perioada următoare. Unele obiective în acest sens stabilite la începutul anului 2022 s-au concretizat în proiecte de succes („Filarmonica merge la școală” și „Muzica clasică pentru toți”) în timp ce altele vor aplicate în cursul anului următor. Factorii de decizie ai filarmonicii studiază implementarea unui concept nou de concerte educative, cu un grad sporit de interactivitate și cu o proporție îmbunătățită între cantitate și informație, pentru a adapta cât mai eficient mesajul acestui tip de program în funcție de categoriile de vârstă ale publicului.

În general urmărim și creșterea calității interacțiunii cu publicul, studiind variante precum acțiunile de genul „porți deschise”, sondajele de opinie, interacțiunea directă cu melomanii prezenți la concerte în cadre informale sau colaborarea cu reprezentanții altor ramuri artistice (balet, arte plastice) pentru oferirea de experiențe cât mai complexe spectatorilor.

### E.4.Strategie culturală pentru întreaga perioadă de management

Strategia culturală este reprezentată de suma acțiunilor instituției având ca scop realizarea obiectivelor culturale pe termen mediu și lung. Strategia propusă de Filarmonica „Mihail Jora” Bacău se sprijină pe câțiva piloni precum colaborarea cu alte instituții (ordonatorul de credit, alte organizații culturale, Inspectoratul Școlar, Colegiul Național de Arte „George Apostu”, organizatorii de festivaluri, agenți economici din județul Bacău etc.), comuniunea în interiorul colectivului, comunicarea cu publicul și cu partenerii sau creșterea semnificativă a rolului comunitar prin evenimente dedicate unui public cât mai divers, concerte educative, participarea la momentele importante ale județului sau sprijinirea tinerilor din zone defavorizate în privința interacțiunii cu arta.



## E.5.Strategia și planul de marketing

În ultimii ani Filarmonica Bacău a făcut pași importanți în conștientizarea și aplicarea principiilor marketingului tradițional în activitatea specifică unei instituții de cultură prin crearea postului de PR, activitatea acestuia împreună cu cea a consultantului artistic, atenția acordată mass-media și social-media, parteneriatul cu o platformă de vânzare online a biletelor la concerte iar această tendință va continua și în perioada următoare. Principalele obiective pentru anul 2023 se referă la crearea de pachete de bilete personalizate în funcție de specificul consumatorului, continuarea colaborărilor de tip barter cu parteneri pentru promovarea reciprocă a activității (existând deja acorduri în acest sens cu Aeroportul Bacău, Jurnal.fm sau Experiențe Florale), dezvoltarea relației cu posturile radio și de televiziune locale și zonale (alături de colaborarea constantă cu Radio România Actualități, Radio Cultural, „Deșteptarea” etc) sau analizarea oportunității de a crea a unui departament de marketing specializat în interiorul instituției, pentru completarea și sprijinirea activității consultantului artistic și a secretarului PR.

## E.6.Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Baza programelor propuse pentru perioada de management este reprezentată de stagiunea simfonică și de cea camerală. În cadrul stagiunii simfonice s-a urmărit menținerea numărului de evenimente din stagiunile precedente și creșterea numărului de spectatori, a nivelului artistic și a diversității programelor, în conformitate cu angajamentele asumate la începutul perioadei de management, iar răspunsul publicului, prin reacție și prezență, a confirmat corectitudinea acestor eforturi. Evenimentele camerale au păstrat aceeași direcție, concretizată în menținerea unui număr constant de concerte și programarea unor invitați cât mai atractivi pentru segmentul de public respectiv.

Stagiunii simfonice i se vor adăuga în continuare concerte eveniment, cu invitați extraordinari. Exemple în acest sens pentru anul 2023 sunt concertele din 21 aprilie (în care maestrul Cristian Mandeal va dirija pentru prima dată orchestra Filarmonicii „Mihail Jora”), concertul de închidere a stagiunii actuale în data de 29 iunie (invitați fiind dirijorul Theo Wolters și violonista Maria Marica, câștigătoarea din 2022 a concursului „George Enescu”, secțiunea vioară) sau programul din 21 septembrie, în care orchestra noastră va fi dirijată de maestrul Alan Buribayev, concert care va fi prezentat în data de 24 septembrie la București, în cadrul Festivalului Internațional „George Enescu”.

Festivalurile organizate de către Filarmonica Bacău vor fi prezente în continuare în viața culturală a orașului, tradiția unor nume precum „Zilele muzicii contemporane” sau „Enescu, Orfeul moldav” împletindu-se armonios cu seria de concerte în aer liber din „Festivalul serilor băcăoane”.

## E.7. Proiecte din cadrul programelor

Una dintre preocupările esențiale ale instituției este apropierea de publicul tânăr și găsirea de soluții pentru a îl aduce în mijlocul programelor noastre. De mare importanță în acest sens este continuarea colaborării cu Colegiul Național de Arte „George Apostu” în vederea organizării anuale a unui concert în care elevii cei mai valoroși să aibă posibilitatea să cânte ca soliști, acompaniați de orchestra filarmonicii. În aceeași categorie se înscriu cele două proiecte descrise anterior („Filarmonica merge la școală” și „Muzica clasică pentru toți”) adresate copiilor și tinerilor din medii în care contactul cu arta este mai dificil de realizat.

Trebuie amintit și parteneriatul cu Asociația de concerte „Syrinx” („Serile Syrinx”), care vizează sprijinirea stagiunii camerale a instituției și prin care sunt prezentați publicului din sala Ateneu artiști de o valoare incontestabilă, în diferite recitaluri de muzică de cameră.

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

Principalele evenimente încadrate în această categorie au la bază colaborări ale instituției cu alte entități. Parteneri în această direcție vor fi în continuare instituțiile de învățământ (concursuri naționale, olimpiade), asociații culturale (concursul Chopin, desfășurat în luna mai și organizat împreună cu Școala de pian Dragoș Lungu), organizații religioase, alți parteneri din județ (un exemplu în acest sens fiind Conacul Buzdugan din localitatea Gheorghe Doja), artiști plastici (prin expozițiile găzduite de holul clădirii Ateneu), alte instituții culturale din județul Bacău (ansamblul folcloric „Busuiocul”) etc.

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

În realizarea estimării bugetului de venituri și cheltuieli a instituției în perioada următoare trebuie să ținem cont de tendințele din anii anteriori dar și de alte elemente. Creșterile de cheltuieli ale filarmonicii pot fi influențate de modificările salariale decise de guvernare (un exemplu în acest sens fiind reprezentat de mărire acordată bugetarilor începând cu luna ianuarie 2023), de decizii ale instanței privind diferențe salariale restante, sau de promovări în grad. Din punctul de vedere al cheltuielilor dedicate realizării de producții artistice, nivelul artistic al invitațiilor este influențat fără doar și poate de bugetul avut la dispoziție, sumele mai mari consumate în acest sens reflectându-se în interesul crescut al spectatorilor, în nivelul mai ridicat al concertelor și în final în sumele încasate din vânzarea de bilete.

Un element important de care trebuie să se țină cont în evaluarea rezultatelor financiare ale filarmonicii în anul 2023 (și probabil și în 2024) este posibila renovare a sălii Ateneu. Dacă aceste lucrări (extrem de necesare și binevenite) vor presupune mutarea temporară (parțială sau totală) a activităților găzduite de Filarmonica Bacău

Într-o altă locație, cu siguranță că va exista un impact asupra veniturilor realizate din activități proprii. Încasările provenite din vânzarea билетelor la concerte și din închirierea sălii pentru alte activități (principalele surse de venituri proprii) vor scădea, fiind greu de estimat impactul financiar în acest moment.

Alte cheltuieli care pot crește în perioada următoare sunt cele legate de întreținerea clădirii și utilității, evoluția acestora fiind influențată de factori externi (politici, militari, climatici), așadar greu de anticipat. Investițiile care vor avea loc în cadrul procesului de renovare și care vizează eficientizarea termică și energetică a clădirii vor diminua impactul acestor factori asupra cheltuielilor instituției, ducând la o scădere a acestora.

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

- mii lei-

Nr.crt.	Categoria	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025
1.	Venituri proprii	204	214	224
2.	Subvenții/alocații	11228	12138	12684
3.	Cheltuieli de întreținere, din care:	1161	1532	1581
	-cheltuieli de capital	445	465	480
4.	Cheltuieli de personal ,din care:	10181	10731	11235
	-cheltuieli cu colaboratorii	310	380	400
5.	Cheltuieli cu beneficiarii, din care:	762,13	812,63	838,19
	-din subvenție	748,53	798,55	823,64
	-din venituri proprii	13,6	14,08	14,55

#### F.2. Numărul de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de raportare

Nr.crt.	Denumire	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025
1.	Beneficiari	15.000	15.200	15.400

#### F.3. Analiza programului minimal realizat

Perioada	Număr de spectacole
Anul 2022	71

**Manager,**  
**Mihai Badiu**

