

PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU FILARMONICA ARAD

- perioada 2026 – 2028 -

CUPRINS

	Pag.
"FILARMONICA ARAD – NUCLEUL VIEȚII CULTURALE ȘI SIMBOL AL COMUNITĂȚII".....	04
A) Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent	05
1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități	05
2. Analiza SWOT	05
3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia	08
4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)	09
5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu	10
6. Profilul beneficiarului actual	10
B) Analiza activității instituției și, în funcție de specific, propuneri privind îmbunătățirea acesteia	11
1. Analiza programelor și a proiectelor instituției	11
2. Concluzii	12
2.1. Reformularea mesajului, după caz	13
2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii	13
C) Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz	15
1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente	15
2. Propuneri privind modificarea reglementărilor Interne	15
3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate	17
4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire	20
5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial	21
D) Analiza situației economico-financiare a instituției	22
1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție	22
1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)	22
1.2. Bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital)	23
2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție	25
3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției	26
3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției	26
3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției	28
3.3. Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale	28
4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor	29

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor	29
4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total	29
4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație ..	30
4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile)	30
4.5. Cheltuieli pe beneficiar	30

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

1. Viziune	31
2. Misiune	31
3. Obiective (generale și specifice)	31
4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management	32
5. Strategia și planul de marketing	33
6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management	34
7. Proiectele din cadrul programelor	34
8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management	35

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

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului	36
2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului	36
3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată	37

"FILARMONICA ARAD – NUCLEUL VIEȚII CULTURALE ȘI SIMBOL AL COMUNITĂȚII"

Am decis să dau un titlu ușor îndrăzneț acestui proiect, însă reprezintă cel mai bine modul în care înțeleg că ar trebui să arate o instituție de spectacole modernă, care dispune de o infrastructură poziționată central și care trebuie să se adapteze în așa fel încât să răspundă cerințelor publicului modern.

Așa cum știm toți deja, omenirea se schimbă constat și foarte rapid, iar anii pandemiei au accelerat cu atât mai mult aceste schimbări. Sunt nenumărate studii care atestă faptul că oamenii și-au modificat comportamentul, că mare parte din consumul cultural s-a orientat preponderent în mediul virtual și că oamenii și-au schimbat stilul de viață.

Dacă ne uităm în istorie, instituțiile de spectacole, chiar dacă au fost finanțate la început de o clasă nobiliară bogată, au avut printre altele rolul de a pune împreună oamenii interesați în a-și dezvolta bunăstarea intelectuală și spirituală. Au contribuit la conectarea indivizilor care au crezut într-o moștenire perenă de altă natură decât materială. Cred că Filarmonica din Arad, instituție care funcționează neîntrerupt de peste 75 de ani, însă a fost înființată de facto acum 180 de ani, drept urmare este deja cunoscută și recunoscută de publicul arădean, trebuie să devină nucleul cultural al comunității arădene, să devină spațiul cu care oamenii să se identifice și care să facă parte din ADN-ul cultural al acestor meleaguri. Filarmonica Arădeană trebuie să fie un pol cultural general, un pol din care să emane curiozități, întrebări, interese legate de viitorul intelectual al orașului Arad. Filarmonica trebuie să-și sume rolul de element central al culturii arădene. Mai cred că societatea modernă trebuie să se îndrepte înspre o structură de tip fagure, care să conecteze oameni din domenii diferite, însă cu interese comune. Când spun "nucleul vieții culturale" mă gândesc la faptul că Filarmonica trebuie să organizeze seri de muzică și poezie, să aducă spectacole de balet și artă vizuală, să găzduiască expoziții de pictură. Cred că Filarmonica s-a transformat deja într-o instituție unde e bine să fii văzut, unde se discută marile idei și unde, în pauza concertelor, se întâlnește spuma intelectuală arădeană și îmi propun să continui acest parcurs de-a lungul următorilor ani.

Nu insinuez că trebuie renunțat la tot ce s-a construit până acum, din contră, moștenirea culturală și progresele înregistrate în ultimii ani reprezintă un fundament solid, pe care se poate continua procesul de evoluție, așdar consider că Filarmonica, la fel ca oricare altă instituție socială, trebuie să fie într-o continuă adaptare, să evolueze în același ritm în care o face societatea, fără a ține cu dinții de tradiție, fiind atentă la cerințele și tendințele publicului, însă în același timp conștientă de rolul său de a-l educa pe acesta. Cred că echilibrul între acești doi vectori asigură reprezentativitate socială. În ultimii ani, multe instituții de spectacole s-au mulțumit să se plângă de faptul că generația tânără dezavuează muzica clasică, fără a depune un efort consistent în a-și adapta repertoriul și mesajul în așa fel încât să atragă public nou. Societatea modernă este capitalistă și funcționează având la bază consumerismul, adică o invadare a pieței cu mult prea multe produse care ajung la consumatorul final, de cele mai multe ori nu bazat pe nevoia reală a acestuia, ci în urma strategiilor de marketing și a advertising-ului. Similar, orice individ talentat își poate produce propria muzică cu un smart-phone, există platforme de streaming de muzică, așadar există o ofertă și în același timp o concurență acerbă pentru a ajunge la atenția consumatorului final. Însă, Filarmonica beneficiază de experiența reală, de vibrația omului și a instrumentului transmisă direct, un atu care în lumea digitală nu există. Cred că dezvoltarea marketingului și advertisingului prin consultarea unor specialiști în domeniu,

coroborat cu adaptarea conținutului concertelor, au capacitatea de a menține publicul câștigat în ultimii ani și în același timp de a câștiga unul nou, anume generația tânără.

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

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

Județul Arad dispune de o locație geostrategică foarte bună, fiind situat la intersecția unor coridoare rutiere importante, atât pe axă N-S – între Oradea și Timișoara, cât și pe axa E-V, prin faptul că este primul oraș important de la intrarea în țară folosind rețeaua de autostrăzi europene.

Orașul dispune de șapte instituții culturale finanțate din fonduri publice, anume Biblioteca Județeană "A.D. Xenopol", Complexul Muzeal Arad, Direcția Județeană a Arhivelor Naționale Arad, Galeria "Turnul de Apă" Arad, Muzeul Cofetăriei din Arad, Teatrul Clasic "Ioan Slavici" Arad și Filarmonica Arad. Dintre acestea, numai două sunt instituții care produc spectacole, anume Teatrul și Filarmonica, așadar se poate concluziona că nu există nicio instituție al cărei public să intre în concurență directă cu cel al Filarmonicii. Mai mult, există câteva orașe învecinate în care există un potențial public pentru muzica cultă: Curtici, Chișineu Criș, Nădlac, Lipova.

Pe lângă acestea mai funcționează alte instituții neguvernamentale și fundații culturale, cum sunt: Asociația Pro Urbe, două Cluburi Rotary, două Cluburi Lyons.

În municipiu mai funcționează câteva organizații specializate în producția de servicii culturale. Primul pe care îl menționăm este Centrul Municipal de Cultură Arad – instituție subordonată Consiliului Local, care are rolul de îmbogăți și promova cultura arădeană pe plan local și internațional. Instituția organizează propriile evenimente și oferă în același timp finanțări nerambursabile organizațiilor private locale care se încadrează în viziunea și misiunea acesteia. Fiind principalul promotor al evenimentelor outdoor desfășurate în Arad, menținerea relațiilor bune între Filarmonică și CMCA trebuie să fie un deziderat al ambelor instituții. De altfel, buna conlucrare între cele două instituții a generat în ultimii ani două proiecte de un mare impact în societatea arădeană: este vorba de Zilele Aradului – gală de operă outdoor realizată în parteneriat în fața Primăriei Arad – și Q-Band și Filarmonica Arad – concert pop-simfonic de mare succes cu peste 5.000 de bilete vândute în ultimii ani. Cea de-a doua este Centrul Cultural Județean, instituție subordonată Consiliului Județean Arad, care are rolul declarat de a forma rețele interculturale la nivel județean. În practică realizează evenimente culturale pe întreg teritoriul județului, prin organizarea de concursuri, festivaluri, expoziții și recitaluri.

Un deziderat pe care trebuie să îl îndeplinească Filarmonica este realizarea de colaborări cu Facultatea de Muzică, secție relativ recent înființată în cadrul Universității "Aurel Vlaicu" și continuarea relației foarte bune cu Colegiul de Muzică "Sabin Drăgoi", cele două instituții majore de învățământ muzical din localitate.

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

Puncte tari • Tradiția muzicală instituționalizată de peste 180 de ani; • Repertoriu echilibrat și divers, începând de la muzică clasică până la muzici contemporane: rock și pop simfonic, muzică de film, muzică ușoară, jazz-sinfonic, etc. • Sala de concerte, o bijuterie arhitecturală, a cărei sonoritate a fost și este recunoscută ca fiind printre cele mai bune din această zonă a Europei; • Platformele de social media (Facebook și Instagram) sunt active și în permanentă creștere, atât din perspectiva cantității cât și a calității conținutului oferit; • Comparat cu alte orașe mari, care au Filarmonici și Opere, în Arad există numai Filarmonica, așadar publicul consumator de muzica simfonică nu este divizat; • Poziționarea centrală a sediului Filarmonicii; • Posibilitatea de a achiziționa bilete online; • Predictibilitatea programelor și posibilitatea publicului de a achiziționa cu 6-8 săptămâni în avans bilete pentru concerte; • Membrii orchestrei sunt majoritatea tineri; • Prețul diferențiat al билетelor în funcție de locul ocupat;	Puncte slabe • Impredictibilitatea financiară care afectează întreg sectorul artistic la nivel național; • Atât orchestra, cât și corul, funcționează la limita de jos a dimensiunilor ideale, ceea ce împiedică abordarea unor repertorii care necesită ansambluri mari; • Datorită subdimensionării orchestrei, la majoritatea concertelor e necesar să apelăm la colaboratori, care sunt oameni din afara ansamblului, de cele mai multe ori studenți (așadar cu experiență mai mică). Din acest motiv, coeziunea ansamblului este mai greu de realizat; • Lipsa unei parcări adecvate; • Personal tehnic insuficient pentru nevoile reale ale instituției, mai ales în contextul solicitărilor tot mai frecvente ale partenerilor externi de a realiza concerte și reprezentații în sala Filarmonicii; • Lipsa finanțărilor alternative; • Lipsa unor spații necesare studiului individual și al unei garderobe adecvate
Oportunități • Multe dintre orașele învecinate cum sunt Deva, Lipova, Reșița, Lugoj, Hunedoara nu au Filarmonici proprii, însă există cu siguranță public care consumă muzică simfonică. Pot fi realizate parteneriate cu primăriile pentru organizarea unor micro-stagiuni în aceste localități cu dublarea programului prezentat la Arad (așa cum s-a întâmplat în august 2025, când Filarmonica Arad a concertat în Piața Unirii din Deva). • Existența celor două Universități, ale căror cadre didactice și studenți se orientează, prin prisma formării lor intelectuale, spre consumul de artă și cultură, așadar trebuie să devină potențiali spectatori constanți ai concertelor Filarmonicii;	Amenințări • Concurența tot mai acerbă din partea platformelor de streaming; • Lipsa sponsorizărilor, și în general a implicării mediului privat, în ceea ce privește Filarmonica. În cea mai mare parte, neimplicarea acestora se datorează lipsei unei legislații favorabile sponsorizărilor. • În cazul în care dimensiunea aparatului orchestral rămâne neschimbată, este dificilă abordarea unor lucrări de anvergură;

• Distanța mică între Arad și Timișoara, oraș în care există o Facultate de Muzică și care este pepiniera din care Filarmonica își atrage cea mai mare parte a colaboratorilor; • Aradul este înfrățit cu mai multe orașe din regiune și din Europa, ceea ce deschide posibilități de colaborare și evenimente comune realizate cu aceste comunități. Momentan există o legătură în acest sens cu primăria din Pecs, care organizează anual un concert în care invită Filarmonica din Arad, însă acest obicei poate fi extins și la celelalte orașe cu care există semnate parteneriate, cu atât mai mult cu cât unele dintre ele nu beneficiază de Filarmonici (Gyula, Hódmezővásárhely, Békéscsaba, Mezöhegyes – Ungaria și Zrenjanin - Serbia) • Colaborarea bună dintre Filarmonică și C.M.C.A poate duce la evenimente de anvergură, așa cum a fost concertul care a încheiat festivalul "Zilele Aradului 2024" și "Zilele Aradului 2025", organizat de C.M.C.A. împreună cu Filarmonica Arad în fața primăriei. Abordarea unui repertoriu adecvat și poziționarea scenei în centrul orașului au atras peste 2500 de persoane în public de fiecare dată. • Organizarea unor concerte tematice, cu scopul de a atrage un public specific: Concert de Crăciun, Concert de Paști, Concert de ziua femeii, Concert de 14 februarie, Concert de Muzică de Film. O astfel de abordare poate fi o strategie de marketing, prin atragerea unui public nou, care va rezona cu tematica propusă. • Relația bună care s-a creat în ultimii ani cu Filarmonica din Szeged deschide calea unor perspective de finanțare transfrontaliere; • Existența platformelor industriale, care au potențialul de a deveni sponsori ai evenimentelor Filarmonicii; • Acustica excelentă a sălii poate fi valorificată prin realizarea de înregistrări care mai apoi pot deveni surse de venit; • Relația stabilită în 2025 cu partenerul austriac deschide calea unor colaborări între facultatea de muzică din Viena și Filarmonica Arad; • Așezarea strategică a municipiului Arad, la joncțiunea între două coridoare importante rutiere. La aceasta se adaugă existența celor două parcuri industriale, care găzduiesc numeroase companii naționale și	
---	--

multinaționale având potențialul de a deveni sponsori sau parteneri ai Filarmonicii.	
--	--

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

Imaginea Filarmonicii este adânc întipărită în conștiința arădenilor. Mai ales în ultimii ani, Filarmonica a ieșit relativ des în spații neconvenționale, prin participarea la concerte și evenimente organizate în fața Primăriei, în Parcul Eminescu, în Parcul Reconcilierii sau Piața Catedralei. Clădirea a beneficiat de o renovare completă (finalizată în anul 2019) și a fost dotată cu o orgă modernă, construită la Pecs (Ungaria). În ultimii ani au fost realizate câteva dotări importante pentru sală:

- reajustarea balcoanelor laterale, care la renovare au fost retrase spre interior cu aproximativ 50 de centimetri, ceea ce a obturat vizibilitatea
- dotarea cu draperii care asigură black-out în sală atunci când acesta e necesar
- modernizarea sistemului de iluminat (sistemul clasic, pe becuri cu filament a fost înlocuit cu LED)

Așadar, Filarmonica beneficiază de o imagine bună la nivelul municipiului, atât în ceea ce privește aspectul ei funcțional (clădire) dar și cel al percepției în mediul online. În ultimii ani s-a ținut foarte mult cont de imaginea pe care am promovat-o pe rețelele noastre sociale. Începând cu o grafică excelentă de care beneficiem în urma colaborării cu un artist local, precum și fotografiile realizate de un fotograf profesionist. O atenție sporită a fost acordată paginilor de Facebook și Instagram, pagini care sunt în continuă ascensiune, atât în ceea ce privește numărul de vizitatori cât și al subscripțiilor.

Relația cu presa este una foarte bună. Se trimit lunar comunicate de presă cu programele muzicale propuse de Filarmonică pentru luna respectivă, de asemenea se trimit comunicate cu festivaluri sau evenimente speciale. De două sau trei ori pe an se organizează conferințe de presă, în care transmitem detalii ale evenimentelor Filarmonicii.

Pentru a îmbunătăți și mai mult imaginea Filarmonicii, consider că ar putea fi luate în considerare câteva idei:

- Organizarea de concursuri de tip "give-away" cu bilete, realizate prin intermediul rețelelor de socializare. Generația tânără răspunde foarte bine pe Instagram sau Tik-Tok la concursuri foarte simple: cine adună cele mai multe "like-uri" la o postare în care să promoveze un concert al Filarmonicii, primește o invitație dublă într-una dintre lojele principale.
- Realizarea unei colaborări cu specialiști de marketing. Strategia actuală de marketing funcționează, însă o strategie realizată de profesioniști, cu jaloane care să măsoare această activitate ar aduce cu siguranță un plus pentru Filarmonică.
- Filarmonica este poziționată central, Bulevardul Drăgălina fiind singura alternativă rutieră pentru evitarea zonei centrale. Prin amplasarea unui ecran LED care să afișeze constant programele filarmonicii, dispus direct în rondul de flori de lângă Bulevard, cele câteva mii de autoturisme care trec zilnic cu viteză foarte mică, datorită traficului, prin zonă, ar fi expuse direct la programele și afișele Filarmonicii.
- Realizarea unui website nou, care să corespundă cerințelor moderne. Site-ul actual este puțin prea încălzit, informațiile fiind uneori dificil de găsit în interiorul acestuia.
- Construirea unei aplicații care să rezolve problema abonaților care nu vin la toate concertele. Astfel, propunerea este ca, în interiorul acestei aplicații, abonații să fie obligați să își confirme locul în fiecare săptămână cu cel puțin 48 de ore înainte de concert, altfel locul va intra automat în vânzare. Cred că aceasta procedură ar

fi importantă deoarece se întâmplă de multe ori ca biletele să fie vândute integral, să existe interes pentru locuri în sală, iar abonații să nu ajungă la concert.

- Introducerea unor aparate de tip vending-machine cu apă, cafea și snack-uri. Procedura este destul de anevoioasă datorită faptului că spațiul nu este al Filarmonicii, ci al primăriei. Pentru a instala astfel de aparate trebuie realizată licitație, procedură destul de neclară la momentul de față.

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

Ultimul studiu desfășurat în beneficiul Filarmonicii a fost desfășurat în anul 2013, dovedind faptul că 25% din publicul arădean este consumator al spectacolelor acesteia. Totuși, ultimul studiu amplu publicat datează din 2009 (documentul poate fi consultat aici: https://vechi.cjarad.ro/uploads/files/transparența_decizională/CENTRUL%20CULT/Sondaj%20judetul%20Arad%20ANEXA%201.pdf). Acesta a relevat o creștere constantă a publicului Filarmonicii, de la 7.4% (public constant) și 10% (public ocazional) în 2002, la 21.1% (public constant) și 24.7% (public ocazional) în 2009. Așadar, există încă 75% din public, care, măcar parțial, poate deveni consumator de Filarmonică.

La nivel național, cel mai relevant studiu este cel realizat de INCFC și rezumat în Barometrul Cultural, studiu care se repetă anual. Datele care se desprind sunt descurajatoare și alarmante în același timp când vine vorba despre filarmonici și muzica cultă în general, însă eșantionul pe care este realizat studiul este reprezentativ pentru toată țara, așadar inclusiv mediul rural și orașele mici, care nu au acces la Filarmonici și Opere. Din acest motiv consider că cel mai relevant ar fi un studiu realizat la nivel de oraș. De altfel, strategia culturală pentru următoarea perioadă este în lucru în momentul de față, fiind realizată, la comanda primăriei Arad și derulată prin C.M.C.A.

Pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari propun cel puțin două soluții:

1. C.M.C.A. întreprinde studii de specialitate, fiind una dintre principalele instituții locale care monitorizează consumul cultural și are fonduri alocate în acest sens. Așadar, prima soluție ar fi integrarea unui set de întrebări relevante pentru Filarmonică în cadrul studiilor realizate de această instituție și apoi adaptarea discursului și strategiei de marketing la nevoile publicului.
2. O altă sursă de cercetare și interogare a publicului sau publicului potențial, poate fi realizată cu ajutorul platformei <https://forms.google.com>. O interogare a publicului asupra prețurilor билетelor, orelor de concert, accesului în sală, informare, inclusiv asupra repertoriului, poate fi realizată foarte ușor cu ajutorul acestei platforme. Singurul minus este că poate fi adresat numai publicului fidel, care urmărește Filarmonica pe paginile de socializare.

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

Principalii beneficiari ai concertelor Filarmonicii sunt melomanii iubitori de muzică clasică. Consider însă că introducerea unor programe cu repertorii mai moderne poate atrage un public tânăr, care este mare consumator de muzică, însă, în același timp, educat preponderent în stilurile muzicale comerciale. În general, studiile arată că publicul țintă al Filarmonicilor sunt persoanele mature, între 40-65 de ani, cu studii superioare și venit mediu sau peste.

Totuși, la nivelul municipiului Arad există câteva grupuri țintă care pot fi și trebuie aduse la Filarmonică. Primul este cel al colectivului de profesori și elevi ai Colegiului de Arte "Sabin Drăgoi". Aceștia reprezintă un public direct interesat de cunoașterea repertoriului Filarmonicii, ca unii care se pregătesc exact pentru a performa cândva ca artiști.

Introducerea unor categorii separate de bilete s-a realizat în urmă cu câteva luni, astfel că în acest moment elevii plătesc un bilet de 10 RON, ceea ce facilitează accesul oricui în Filarmonică. O politică ușor mai agresivă la nivelul colectivului profesorilor (poate reduceri de preț la abonament) ar fi utilă pentru acest grup. Cel de-al doilea grup este reprezentat de către cadrele didactice universitare ale celor două facultăți din Arad. Numai în cadrul UAV există peste 300 de cadre universitare (dacă sunt contabilizați și profesorii asociați). Acest grup de intelectuali are potențialul de a deveni consumator constant de cultură, iar Filarmonica poate și trebuie să îndeplinească această nevoie.

Un alt grup ținută pe termen mediu și lung sunt tinerii. Unul dintre rolurile Filarmonicii este acela de a oferi educație generației tinere, de aceea consider că investiția în Concerte Lecție, dedicate elevilor de la diferite școli din oraș, este un obiectiv care trebuie să facă parte din practica curentă a Filarmonicii. În acest fel se pregătește publicul de mâine.

O altă idee poate fi "Zilele porților deschise la Filarmonică". Marile Filarmonici ale lumii organizează acest eveniment anual, obicei tot mai des întâlnit și în România. Pentru mulți oameni, acest moment de cunoaștere a bucătăriei interne, poate însemna începutul frecventării Filarmonicii. Totodată aceste momente înseamnă un enorm capital de imagine, deoarece oamenii, la astfel de evenimente, postează, fac story-uri, adică fac publicitate gratuită instituției. Evenimentul a fost organizat de două ori în ultimii ani și a avut succes.

6. Profilul beneficiarului actual

Filarmonicile de pe teritoriul României, inclusiv Filarmonica din Arad, se află într-o permanentă adaptare a repertoriului abordat în așa fel încât să răspundă cerințelor publicului. Totuși, cel puțin la Arad, acesta este scindat în cel puțin două categorii. Pe de o parte este publicul fidel, alcătuit din persoane mature, majoritatea în jurul vârstei de 50 de ani și peste, care caută cultură și provocare intelectuală. Cei mai mulți sunt cunoscători ai repertoriului muzicii clasice și preferă de asemenea o abordare clasică a concertelor, începând de la promovare și până la prezentarea concertului. Pe de altă parte, există un public tânăr, care preferă o muzică cu un caracter mai degrabă de divertisment; aceștia răspund unor abordări mai non-conformiste (de ex: dirijorul să prezinte publicului lucrările) și participă la concertele în care se abordează repertorii mai noi (de ex: pop-rock simfonic).

O altă categorie de beneficiari sunt cei care studiază muzica, în Arad existând, așa cum am arătat, un Colegiu de Arte cu un colectiv de peste 50 de profesori de muzică și aproximativ 400 de elevi. În plus, în cadrul U.A.V. s-a înființat o secție de pedagogie muzicală și canto care, pe lângă cei aproximativ 60 de studenți, are și o catedră de cadre universitare de specialitate. Aceștia trebuie fidelizați, întrucât repertoriul Filarmonicilor este cel studiat în sălile de curs, așadar tot ce se întâmplă pe scenă poate deveni obiect de studiu, pe lângă contactul pe care, în mod firesc, fiecare individ care se specializează în muzică, trebuie să îl aibă cu muzica simfonică.

B) Analiza activității instituției și, în funcție de specific, propuneri privind îmbunătățirea acesteia

1. Analiza programelor și proiectelor instituției

Analiza repertoriului ultimilor ani este destul de ușor de realizat, datorită faptului că toate afișele concertelor sunt postate pe paginile rețelelor de socializare.

În ceea ce privește **concertele de stagiune** (programul minimal), acestea abordează repertorii diverse, având invitați dirijori și soliști din țară. Se observă totuși o predilecție a publicului pentru numele sonore. Sunt dirijori și soliști pe care publicul deja îi cunoaște și îi apreciază și care reușesc, aproape indiferent de programul pe care îl prezintă, să umple

sala. Desigur, invitații cunoscuți costă, însă o sală plină vinde în același timp bilete, așadar generează venit. Drept urmare, la o analiză mai atentă e mai avantajos atât pentru public (care primește un spectacol de calitate), pentru artiști (indiferent cât de ridicat e nivelul de profesionalism și cel al bunelor intenții al unui instrumentist, o sală plină este o puternică motivație pentru a performa, față de o sală pe jumătate goală), cât și pentru departamentul financiar, care cheltuie mai mult, însă în același timp încasează pe măsură. Din perspectiva repertoriului, în ultimii trei ani s-a încercat un echilibru atât stilistic cât și repertorial. Astfel, s-a încercat pe cât posibil ca formația corului să apară lunar (10-11 concerte pe stagiune) pe scenă. Programele de divertisment (muzică de film, pop-simfonic, etc) ocupă aproximativ 20% din total, în așa fel încât să nu uităm nici de publicul nou/tânăr, dar nici să nu ne uităm scopul. În aceeași măsură s-a încercat aducerea unor soliști cât mai diversificați (flaut, pian, vioară, corn, violoncel, violă, trompetă), care să asigure o diversitate sonoră.

Una dintre activitățile în care s-a investit destul de mult au fost **Concertele educative**. Totuși, consider că în viitorul apropiat formatul acestora trebuie să fie diferit față de cel anterior. Generația Z (născută între 1997-2012) este principalul beneficiar al acestor concerte, ori ei sunt indivizi crescuți cu tehnologia. Sunt obișnuiți cu un spectacol sincretic: muzică, text, imagine, mișcare. Foarte liberi în exprimare, au fost învățați că sunt partener egal în discuție, că e firesc să pună întrebări și să comunice. Ținând cont de aceste aspecte, e normal ca abordarea acestor concerte să fie adaptată lor. Chiar dacă se vor cânta aceleași lucrări muzicale, acestea pot fi însoțite de proiecții video, se va încerca inițierea unor discuții între artiști și copii sau dirijor și copii. Dirijorul le poate explica copiilor / publicului discursul muzical, eventual cu exemplificări muzicale; în felul acesta copiii înțeleg ce ascultă, de ce sunt acele note în partitură și nu altele și crește nivelul general al înțelegerii (cel puțin) muzicale. Trebuie încercată, așadar, o nouă abordare, care să îi determine să își dorească să revină la Filarmonică. Tot în aceeași direcție, consider că, pe lângă marele repertoriu clasic, la concertele educative pot fi folosite pe post de cârlig (captarea atenției) prelucrări simfonice a unor teme muzicale pe care ei le recunosc (muzică din desene animate, gașca Zurli, etc) în funcție de vârstă.

Experiențele ultimilor ani în ceea ce privește repertoriul abordat au demonstrat că există un public care răspunde **concertelor tematice**. E mai ușor de umplut sala organizând concerte de 14 Februarie în care să fie cântate cântece de dragoste celebre din ultimele două secole. Dacă acestui concept i se pune un nume atractiv (cum a fost "Tu ești primăvara mea"), spectacolul are succes garantat.

O altă activitate importantă pentru Filarmonică sunt **festivalurile și evenimentele outdoor**. În ultimii ani Filarmonica a avut două festivaluri importante: "Toamna Muzicală Arădeană" și participarea în cadrul festivalului internațional George Enescu. Ambele s-au adresat cu preponderență publicului meloman mai specializat, repertoriile abordate fiind în general noi, mai deosebite, de cele mai multe ori mai dificile și făcând parte din ceea ce putem numi muzică cultă. O descriere mai corectă a direcției în care merg acestea este că se adresează unui public cunoscător, mai de nișă. Aceste festivaluri au loc numai în sala de concerte a Palatului Cultural. Cu titlu de exemplu, printre repertoriile abordate se enumără: Bela Bartok – Concertul pentru orchestră, George Enescu – Poema Română, Salvador Chulia Naskigo – Poem Simfonic (muzică contemporană spaniolă), Boema – G. Puccini (opera în concert), Giuseppe Verdi – Messa da Requiem. În aceeași direcție, Festivalul Internațional George Enescu, care se desfășoară din doi în doi ani, impune soliști prestigioși – câștigători ai concursului "George Enescu" – și dirijori din aceeași ligă.

Pe de altă parte, evenimentele OUTDOOR se adresează unui alt segment de public. Cel mai de succes și cu impact eveniment va rămâne gala de Pop-Rock Simfonic, care în ultimii ani s-a desfășurat în piața Catedralei (cel mai monden loc și potrivit pentru astfel de evenimente din Arad) și a adus nume foarte cunoscute din muzica pop și rock românească în proiecte simfonice. De fiecare dată în ultimii ani ne-am bucurat de 2.500 – 3.000 de participanți, concertele fiind oferite publicului gratuit. Un alt program de succes este microstagiunea "La Băncuțe". Proiectul s-a dezvoltat foarte mult în ultimii 3 ani și începe să devină parte din conștiința publicului arădean. Ideea este relativ simplă: pe esplanada râului

Mureș, pe partea interioară a digului construit în parcul Eminescu, Primăria Municipiului Arad a construit niște băncuțe. În fața acestora, Filarmonica amplasează o scenă și organizează o micro-stagiune estivală. În fiecare vineri și sâmbătă, timp de 4 sau 5 săptămâni (așadar totalizează 8 sau 10 concerte), pe această scenă susținem concerte adecvate pentru muzică de parc: recitaluri cu muzică accesibilă (piese scurte și ansambluri mici sau medii) din cât mai multe stiluri muzicale: clasică, jazz, muzică din desene animate, coruri din opere, etc. La ultima ediție, fiecare concert a adunat între 300 și 500 de spectatori, totalizând astfel aproape 4000 de oameni care s-au bucurat de acest program. Costurile sunt relativ mici, însă impactul în societate – bazat pe reacțiile și mărturiile publicului – este destul de **puternic**.

Ultimele 3 luni au demonstrat că abordarea unui repertoriu pe care publicul îl iubește ("Carmina Burana", "Muzică de Film", "Symphonic Experience") a umplut sala, iar biletele au fost sold out cu mai multe zile înainte de reprezentații.

Pe de altă parte, este adevărat că Filarmonica nu poate susține numai concerte cu hit-uri. Așa cum spuneam, cred în menirea acesteia de a educa publicul. Cred că trebuie realizat un echilibru între gusturile publicului și direcția în care noi, muzicienii profesioniști avem menirea de a-i conduce pe aceștia. Ori această decizie nu poate fi luată de un singur om, oricât ar fi acesta de inspirat. Cred că o strategie solidă de a construi o stagiune care să conțină: muzică simfonică clasică, muzică vocal-sinfonică, muzică de film, concerte tematice, pop-rock simfonic, muzica argentiniană ș.a., se poate construi prin constituirea unui consiliu artistic, format din: manager, director artistic și șefii de partide. Aceștia, ținând cont de aceste targeturi, vor decide împreună proporția de muzică clasică, de muzică modernă, de muzică pop din cadrul unei stagiuni.

Consider că strategia diversificării inteligente a repertoriului este, alături de cea de marketing, cel mai important pas pe care o Filarmonică modernă trebuie să îl facă.

2. Concluzii

Atribuțiile stabilite de Consiliul Local în ceea ce privește Filarmonica sunt foarte clare: satisfacerea unor nevoi culturale ale spectatorilor arădeni atât prin activitatea curentă cât și prin festivaluri, organizate anual sau ocazional.

Așa cum am arătat în subcapitolul anterior, există un imens capital de creație și autenticitate. Avem talente locale, care atrag public local și împreună, ca și comunitate, putem promova Aradul pe harta culturală a României.

Dacă mesajul – reprezentat în cazul Filarmonicii de repertoriul ales și prezentarea acestuia – ține cont de nevoile și gusturile publicului tânăr, cred că orchestra și corul Filarmonicii vor avea întotdeauna parte de aprecierea și susținerea de care au nevoie.

Una dintre principalele concluzii rămâne cea a experiențelor ultimelor luni, în care cele mai multe concerte organizate de noua echipă au fost "sold out" cu câteva zile înainte de concert. Așadar public există, dorință pentru concerte există, interes există.

2.1. Reformularea mesajului, după caz

Viziunea Filarmonicii este de a radia învățătură. Acest lucru se face prin intermediul muzicii, explicate și interpretate.

Cred că viziunea Filarmonicii, aceea de a perpetua tradiția promovării muzicale românești și universale, de a ține cont de dorințele și sugestiile publicului arădean prin concerte, proiectele și festivalurile existente, este una corectă.

În același timp, în afara personalităților de nivel național și internațional care, așa cum am arătat, atrag public, ne dorim susținerea și promovarea tinerelor talente de pe plan local. Tribuna Tinerelor Talente, concert anual în care cei mai buni elevi ai Colegiului "Sabin Drăgoi" concertează alături de filarmoniști, este un proiect care trebuie menținut și care, cu

siguranță, va planta în inimile copiilor dorința de a face parte cândva din colectivul Filarmonicii.

Cred că Filarmonica trebuie să redevină un spațiu de "re-connect", prin care publicul nu doar să asculte și să consume muzică, ci să devină inspirat, să se simtă parte a spiritualității arădene și prezența la concertele Filarmonicii să devină un obicei monden, de bon-ton, apanaj al oamenilor cu adevărat importanți ai orașului. Cred că Filarmonica trebuie, și poate să devină un loc unde se întâlnesc mințile strălucite ale Aradului, un loc care să conecteze societatea.

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Misiunea Filarmonicii este aceea de conservare a tradiției muzicale locale, naționale, universale, de promovare a valorilor autohtone și de implementare a acestora în circuitul de valori europene și internaționale prin intermediul artei interpretative muzicale românești, fiind purtătoare de imagine a identității și tradiției culturale, muzicale și multietnice din Arad. În principal, pentru îndeplinirea misiunii, se vor urmări următoarele direcții:

Din perspectiva **planului artistic**, se va urmări adaptarea repertoriului la așteptările publicului contemporan, prin creșterea numărului de spectacole din cadrul unei stagiuni în care se va cânta: muzică de film, "world music", pop simfonic, școala rusă a secolului XX (Ceaikovski, Shostakovici, Prokofiev). Conceptul de "world music" se impune în ultimii ani tot mai puternic în cadrul concertelor simfonice și nu numai, reprezentând, de fapt, o "plimbare" prin muzici tradiționale din mai multe părți ale lumii, tratate însă simfonic. De obicei concertele sunt însoțite și de o minimă mișcare scenică. Astfel, în cadrul aceluiași spectacol se cântă lucrări din America de Sud, se cântă valsuri, muzică folclorică balcanică, muzică rusească. Această alăturare de muzică-dans, cuprinzând o varietate cât mai mare muzicală, prinde tot mai mult teren în ultimii ani pe scenele lumii.

Strategia financiară trebuie modificată radical. Cred că Filarmonica va depinde în continuare de finanțare publică, însă sunt convins că instituția are mult potențial neexploatat de a genera venit. În primul rând, și aceasta se întâmplă deja în ultimele luni, biletele trebuie vândute la prețuri diferite. Trebuie să existe abonamente pentru publicul meloman și nu foarte înstărit, la fel cum trebuie să existe bilete pentru elevi și studenți. Mai apoi însă, locurile cele mai bune trebuie să fie mai scumpe iar cele din spate mai ieftine. În același timp, așa cum am mai spus, trebuie creată o zonă premium, cea a lojelor, unde biletele trebuie să fie vândute la prețuri corespunzătoare, vizând clasa bogată a orașului. Sala poate și trebuie să fie închiriată pentru diverse activități. Capitalul uman în sine poate genera venit, prin prestarea de concerte în alte orașe sau turnee. O altă direcție este cea a atragerii sponsorizărilor private. Acestea sunt mai dificil de obținut, dar nu imposibil, atât timp cât companiile înțeleg că asocierea cu Filarmonica Arad le poate oferi un capital de imagine important. Astfel, împreună cu departamentul de marketing, trebuie dezvoltate și implementate diferite strategii:

- crearea unui concurs pe paginile de socializare și apoi decernarea unei plachete prin care să fie desemnați primii 3 donatori ai Filarmonicii, deschis atât persoanelor fizice cât și private.

- pachete de bilete vândute către companii.

- închirierea unei părți a holului instituției pentru o firmă interesată să vândă produse și băuturi în pauza spectacolului.

O altă direcție neexploatăată sunt fondurile nerambursabile. Cum spuneam, există proiecte care ar putea obține finanțare: realizarea unei înregistrări care mai apoi să fie distribuită pe platformele de streaming (Spotify, Apple Music) a unor compoziții locale. Obținerea de fonduri pentru a concerta în orașe partenere sau pentru participarea la festivaluri zonale.

Implementarea unei **strategii de marketing**. Acest post există deja în organigrama instituției, concursul pentru ocuparea lui fiind în desfășurare în această perioadă. Cred că

promovarea Filarmonicii, mai ales în rândul generației tinere, așadar vorbind pe limba lor (Instagram, Tik-Tok) este unul dintre dezideratele postului.

Strategia **resurselor umane**. Deși acest subiect are potențialul de a deveni sensibil, datorită creșterii inevitabile a costurilor, cred că Filarmonica trebuie să renunțe la strategia "colaboratorilor". Când spun "colaboratori", nu mă refer, desigur, la soliști și dirijori invitați. Aceștia, în mod special cei de calibru, ridică în mod cert nivelul orchestrei și al spectacolelor. Prin "colaboratori", în cazul de față mă refer la instrumentiștii chemați să suplinească lipsa de angajați ai Filarmonicii; aceștia ar trebui să reprezinte soluții pentru situații de avarie, deoarece un colectiv consecvent și constant este singurul care poate cânta cu adevărat împreună, așadar, pe termen mediu-lung trebuie căutate soluții pentru întregirea rațională a aparatului orchestral. Am specificat "rațională" deoarece nu cred că e realist să țintim spre o formulă similară cu a orchestrei Filarmonice Veneze, care cântă Mozart cu 12 violi 1, 10 violi 2 și 6 contrabași, însă cred că e imperios necesar și realist ca Filarmonica să aibă minim 3 contrabași (în loc de unul singur), 4 violoncele (în loc de 2), 8 vioara a II-a (în loc de 5) și așa mai departe. Desigur, aceste schimbări au impact bugetar și nu pot fi solicitate primăriei peste noapte. Însă consider că dacă strategia de marketing va da rezultate, iar Filarmonica va genera considerabil mai mult venit și va avea un public constant, așa cum s-a întâmplat în ultimele luni, aceste aspecte pot fi negociate ca fiind un imperativ pentru realizarea obiectivului de creștere a calității spectacolelor Filarmonicii. Nu de puține ori în ultimii ani, datorită numărului redus de instrumentiști de pe scenă, sunetul a fost prea slab și inconsistent în ultimele rânduri ale sălii și la balcoane, ceea ce, din perspectiva publicului, dă impresia de ezitare, de lipsă de strălucire, de un concert fad, deși instrumentiștii prezenți pe scenă fac tot ce le stă în putință pentru a acoperi această deficiență. Discutând această problemă în termeni tehnici, este necesar un anumit nivel de presiune al sunetului pentru a asigura publicului experiența unui concert vibrant. Unitatea de măsură a acestui SPL (sound pressure level) este decibelul, o orchestră în care cântă în **ff** trebuie să ajungă undeva în jurul valorii de 96-98 decibeli, ori acest lucru este imposibil cu un ansamblu mic.

C) Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz;

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

Filarmonica Arad își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile O.U.G. nr. 21/2007 privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, a O.U.G. nr. 189/2008 în ceea ce privește managementul instituțiilor publice de cultură, a Legii-Cadru nr. 153/2017 în ceea ce privește salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, a H.G. nr. 442/1994 - republicată, privind finanțarea instituțiilor publice de cultură și artă de importanță județeană, ale municipiului București și locale și a H.G. nr. 90/2010 - privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Patrimoniului Național.

Filarmonica funcționează în baza regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) aprobat de Consiliul Local al Municipiului Arad (nr. 80/2014) și al Regulamentului Intern (ROI).

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor Interne

În prezent Filarmonică funcționează conform unui R.O.I. revizuit în luna iunie 2022 de către conducerea interimară a instituției, reglementările interne fiind clasificate astfel:

- Conducerea instituției
- Obligațiile generale ale salariaților instituției
- Obligațiile personalului angajat și ale angajatorului privind prelucrarea datelor cu caracter personal
- Obligațiile personalului artistic și de specialitate artistică
- Obligațiile personalului de pază, de prevenire și stingere a incendiilor și tehnic
- Timpul de lucru, concedii și zile libere
- Stimulente în muncă
- Comisia de disciplină, sancțiunile disciplinare și răspunderea salariaților
- Modificarea și încetarea raporturilor de serviciu
- Nediscriminarea
- Soluționarea cererilor și reclamațiilor individuale ale angajaților
- Protecția maternității
- Reguli privind protecția, igiena, sănătatea și securitatea în muncă a salariaților
- Criteriile și procedurile de evaluare profesională a salariaților
- Dispoziții finale

Documentul este foarte clar și specific redactat, astfel că în urma parcurgerii reglementărilor incluse aici consider că sunt acoperite majoritatea situațiilor care pot apărea. Normele de protecție a muncii și P.S.I. asigură un mediu de muncă sigur, o condiție importantă fiind însă respectarea acestora de către angajați. Un alt aspect important care este deja menționat este acela al nediscriminării. Totuși, cunoscând colectivul Filarmonicii, consider că nu există și nici nu au existat în ultimii ani probleme majoră de nicio natură în această direcție.

Tot în cadrul acestui document sunt reglementate foarte clar abaterile disciplinare și sancțiunile. În ultimii ani, conflictele dintre vechea conducere, sindicat și artiștii Filarmonicii au erodat instituția, multe dintre acestea pornind de la o cunoaștere precară a obligațiilor și responsabilităților părților. Totuși, așa cum am amintit, documentul a fost re-editat în urmă cu câteva luni, în momentul de față fiind acoperite cele mai multe situații conflictuale care pot apărea. Trebuie însă menționat că e important ca acest document să se mențină dinamic, în așa fel încât, atunci când există situații noi, neprevăzute, acestea să poată fi înglobate acestuia.

În completarea acestui document, consider că ar putea fi îmbunătățite câteva aspecte:

1. Introducerea Indicatorilor de performanță. Indicatorii de performanță, cunoscuți și sub denumirea de KPI, sunt niște instrumente care ajută la măsurarea performanțelor și a direcției în care se îndreaptă instituția. Acești indicatori trebuie setați împreună cu departamentul de marketing, însă în principiu ei trebuie să contribuie la îndeplinirea obiectivelor propuse și să folosească întotdeauna formula SMART (specific, măsurabil, accesibil, relevant și încadrat în timp). Câțiva asemenea indicatori pentru direcția Filarmonicii pot fi:

a) creșterea numărului spectatorilor cu 10% față de stagiunea anterioară

b) creșterea fondurilor obținute din închirierea sălii și a spațiilor conexe cu 15%

c) creșterea finanțărilor private cu 10 %

Acești indici se dovedesc a fi extrem de productivi în mediul business, de aceea consider că implementarea lor în funcționarea instituției trebuie reglementată și legal, adică în cadrul R.O.I, în așa fel încât tot personalul să înțeleagă și să abordeze corespunzător acești indicatori.

2. Creșterea responsabilității Consiliului Artistic. Consider că epoca stilului de conducere autoritar a apus demult. Personalitatea omului modern nu mai acceptă o autoritate supremă, a cărei decizii nu pot fi contestate, cu atât mai mult personalitățile puternice de care artiștii dau dovadă în general. Din experiențele anterioare, în care am interacționat cu artiști instrumentiști din diferite regiuni ale țării, am constatat că un stil de conducere participativ este mult mai adecvat pentru a gestiona un număr atât de mare de personalități artistice. Acest stil înseamnă în primul rând degrevarea asumării deciziilor dinspre o singură persoană (managerul de tip vechi, care decidea întotdeauna fără a da explicații, bazat pe funcția pe care o ocupa) către un grup de persoane. Acest grup se formează de obicei de la sine, din indivizii interesați de bunul mers al unei organizații. În cadrul Filarmonicii din Arad există deja un asemenea grup, coagulat în jurul sindicatului, care este foarte interesat de bunul mers al instituției și de protejarea imaginii acesteia. Din postura de manager, aș include liderii acestui grup în cadrul Consiliului Artistic și aș propune întâlniri săptămânale. În general concertele se țin joi seara, așadar vinerea dimineața poate fi ziua ideală în care acest Consiliu să se întâlnească, fiind foarte importante întâlnirile ritmice, cu frecvență săptămânală. Așa cum scrie și în ROF, rolul Consiliului Artistic este unul consultativ, așadar decizia finală trebuie să aparțină managerului, însă acest consiliu poate fi consultat în ceea ce privește: repertoriul, soliștii invitați, dirijorii invitați, pot fi organizate sesiune de brainstorming pentru: îmbunătățirea imaginii Filarmonicii, strategii de câștigare a unui public nou, și altele, care ar asigura creșterea exponențială a imaginii instituției dar și a spectacolelor oferite. Majoritatea companiilor multinaționale au renunțat la conducerile de tip autoritar. În zilele noastre, atunci când se iau decizii importante în cadrul unei companii serioase, se organizează grupuri focus, ședințe de brainstorming cu membrii implicați și cu cei care se remarcă în postura de lideri din cadrul organizației. Acest grup este consultat (există mai multe tipuri de strategii pentru decizii luate de un grup: brainstorming, metoda Delphi, discuția panel) însă mai apoi managerul este cel care decide. Nu sugerez necesitatea unui lider slab, care nu își asumă decizii din postura de manager, însă, așa cum spun cei care au dezvoltat metoda Delphi, "judecățile emise de grupuri tind să fie mai valide decât cele emise de persoane individuale".

Pe lângă beneficiile acestei metode de a lua decizii, grupul astfel format poate deveni și unul de feed-back, esențial pentru un manager eficient. Mai mult, aceștia se auto-percep ca fiind importanți pentru instituție și manager, așadar tind să devină și mai dedicați și fideli acesteia și acestuia.

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

Activitatea Filarmonicii Arad este realizată de personalul administrativ, personalul tehnic și personalul artistic în baza unor contracte de muncă individuale pe perioadă determinată sau nedeterminată și de către colaboratori în baza unor contracte pe drepturi de autor și drepturi conexe încheiate conform legii.

Structura organizatorică a Filarmonicii Arad, conform Statului de funcții, este alcătuită astfel:

Patru funcții de conducere: Director, Șef birou administrativ, Șef birou economic și Manager, primele trei fiind subordonate celui din urmă.

Orchestra Simfonică este subordonată Directorului (post vacant) și are în componență următoarele posturi:

- 11 posturi de șef partidă (7 posturi ocupate și 4 libere)
- 37 posturi de artist instrumentist (31 posturi ocupate și 6 libere)
- 1 post de dirijor orchestră (ocupat)
- 1 post de concert maestru (ocupat)
- 5 posturi de solist instrumentist (4 ocupate și 1 liber)

Corul este subordonat tot Directorului și are în componență:

- 1 post de dirijor cor (ocupat)
- 41 posturi de artist liric (34 posturi ocupate și 7 libere)
- 1 post de corist (ocupat)

Consultantul artistic (post ocupat) este subordonat Directorului

Biroul administrativ este subordonat managerului și are 1 șef (post ocupat) și 5 posturi de execuție (3 ocupate și 2 libere)

Biroul economic, marketing și resurse umane este subordonat managerului și are 1 șef (post ocupat) și 5 posturi de execuție (2 ocupate și 3 libere)

Consilierul juridic este subordonat managerului (post ocupat)

Serviciul privat pentru situații de urgență este subordonat managerului și are în componență 5 posturi (4 ocupate și 1 liber).

Din Statul de Funcții al Filarmonicii Arad, aprobată de Consiliul Local al Municipiului Arad prin Hotărârea nr. 426/09.08.2022 rezultă un total de 119 posturi, dintre care 4 sunt de conducere și 115 de execuție.

Unul dintre cele mai importante posturi, momentan vacant, este cel al directorului artistic. Conform organigramei, acesta este intermediar între orchestră și manager, având în același timp un rol extrem de important în realizarea programelor stagiunii, în relația cu dirijorii și soliștii invitați, în abordarea acestora. Așadar, acest post trebuie ocupat cu prioritate de o persoană competentă, cunoscătoare a repertoriului muzical și cu aptitudini foarte bune de comunicare.

Resursele umane de care Filarmonica dispune sunt insuficiente, atât prin comparație cu celelalte instituții de profil din țară, cât și dacă se ia în calcul realizarea unor concerte cu repertoriu mai diversificat și mai modern. Consider că un prim pas, care vizează o strategie pe următorii maxim doi ani, este angajarea personalului prevăzut în Organigrama deja aprobată de către CLM. Consider că un deziderat pentru următorii 3 ani este atingerea unei formule minimale a orchestrei care să fie capabilă să abordeze un repertoriu cu potențialul de a deveni interesant pentru public și în același timp de atragere a unui public nou. Muzicile moderne, dar și cele foarte apreciate de publicul meloman (școli naționale ale sec. XX, impresionism) presupun aparate orchestrale mult mai mari. Este imposibil de cântat lucrări simfonice din creația lui Stravinski, Bartok, Shostakovici, să nu mai vorbim de muzica de film sau worldmusic cu un ansamblu subdimensionat. Momentan, aparatul orchestral al Filarmonicii este foarte limitativ când vine vorba de alegerea repertoriului, acesta fiind ideal pentru lucrări baroce, clasice sau romantice. Însă un public nou poate fi atras prin lucrări noi, prin premiere, prin muzici noi, contemporane. Propun, în continuare, un tabel cu un aparat orchestral înspre care Filarmonica trebuie să se îndrepte, în următorii ani:

INSTRUMENT	2022	2025	observații
Concert Maestru	1	1	

Vioara 1	9	11	(dintre care 1 șef partidă)
Vioara 2	5	10	(dintre care 1 șef partidă)
Viola	5	8	(dintre care 1 șef partidă)
Violoncel	2	6	(dintre care 1 șef partidă)
Contrabas	1	4	(dintre care 1 șef partidă)
Flaut	3	3	(dintre care 1 șef partidă)
Oboi	2	3	(dintre care 1 șef partidă)
Clarinet	2	3	(dintre care 1 șef partidă)
Fagot	3	3	(dintre care 1 șef partidă)
Corn	3	4	(dintre care 1 șef partidă)
Trompetă	2	3	(dintre care 1 șef partidă)
Trombon	2	3	(dintre care 1 șef partidă)
Tuba	1	1	
Percuție	1	3	(dintre care 1 șef partidă)
TOTAL	42	66	

Acest tabel oferă un peisaj de ansamblu foarte clar al situației actuale versus a unei situații optime, nici măcar ideale. Reamintesc, organigrama aprobată deja în Consiliul Local, prevede 55 de posturi pentru orchestră, ceea ce, la o analiza grosieră, ar situa deja ansamblul undeva la mijloc între situația actuală (42 membri) și cea optimă, propusă mai sus (66 membri).

Propunerea acestui proiect este ca în perioada imediat următoare să fie prevăzut în bugetul pentru următoarea execuție financiară suplimentarea orchestrei în așa fel încât să fie atins pragul prevăzut în organigramă.

Desigur, următorul aspect de luat în calcul este cel al corului. Momentan acesta dispune de 35 coriști. Dacă numărul acestora ar fi suplimentat până la atingerea pragului prevăzut în organigramă, corul ar atinge un prag numeric care i-ar permite abordarea unor repertorii variate și de anvergură.

Un alt argument în favoarea necesității acestor angajări, pe lângă cel amintit, al repertoriilor abordate, este cel al promovării talentelor locale. Există foarte mulți muzicieni talentați, absolvenți ai Colegiului de Muzică și mai apoi ai Facultății de Muzică din Timișoara, Oradea sau Cluj, care sunt arădeni, care aparțin locului și care vibrează cu valorile și spiritul locului în care s-au născut și s-au format. Mulți dintre ei aleg să se mute în alte orașe datorită faptului că Filarmonica n-a mai făcut de mult timp angajări. Deși aparatul orchestral s-a subțiat constat numeric în ultimii ani, vechea conducere a preferat tehnica colaboratorilor, pe care am descris-o anterior. Consider că Filarmonica din Arad trebuie să fie un loc al arădenilor, însă în același timp și un loc care să atragă tinerii artiști arădeni, viitoarele generații de artiști arădeni, care, inspirate de ce văd la Filarmonică, să aleagă cariere artistice. Da, există un impact bugetar, însă sunt absolut convins că există suficiente resurse locale pentru a angaja 20 de oameni suplimentar față de colectivul actual. Sunt convins însă că aceste cheltuieli salariale suplimentare se vor amortiza printr-un număr mai mare de bilete vândute pentru programe mai spectaculoase realizate.

De altfel, propunerea actualului proiect din perspectiva costurilor cu personalul este următoarea: angajarea cu contract de muncă pe perioadă determinată (1 an) a unui număr suplimentar de instrumentiști prevăzut de comun acord cu Ordonatorul Principal de Credite. Propunerea este de menținerea acestora în funcție pentru 1 an, așadar pe toată perioada contractuală, în urmă căruia se va face o analiză financiară. Dacă cifrele obținute din încasările proprii nu vor crește direct proporțional cu investiția, atunci aceste contracte propunem să nu fie reînnoite. Sunt însă absolut convins că Filarmonica din Arad se află într-un punct destul de fericit, comparat cu alte instituții similare din țară: are un sediu propriu recent renovat care oferă condiții excelente pentru concertele Filarmonicii, beneficiind de cea mai bună acustică din această parte a Europei, așadar investițiile majore au fost deja făcute. Raportat la acestea, consider că din punct de vedere financiar investiția în angajarea suplimentară a 10-20 de persoane este minimă, însă vor pune în valoare instituția la adevăratul ei potențial.

Un alt minus al actualei organigrame este absența unui compartiment de marketing și PR. În momentul de față angajații Filarmonicii sunt cei care, cu telefoanele proprii, postează constant poze și videoclipuri din cadrul repetițiilor pe rețelele de socializare. Această strategie a dat rezultate excelente în ultimele luni și s-a translatat într-o afluență de public de nesperat la concerte. Consider însă că pe termen mediu-lung, această responsabilitate trebuie să aparțină unei persoane angajată special pe acest post, care să aibă competențe speciale, să înțeleagă cum funcționează algoritmii acestor platforme și să fie responsabil de postări ritmice – condiție necesară pentru social-media. În plus, mai există reglementările legate de GDPR, care necesită așadar un antrenament și cunoștințe ridicate din partea celui care realizează aceste postări pe rețelele sociale.

Un alt minus care se observă din analiza organigramei este lipsa unui compartiment tehnic, mai precis lipsa unui manager de scenă. Acesta ar trebui să aibă în subordine 2 oameni, unul responsabil pentru lumini, iar celălalt pentru aranjamentul scenei. Compartimentul de lumini al unei instituții moderne de spectacol devine din ce în ce mai important și nu mai poate fi realizat întâmplător, prin stingerea și aprinderea diferitelor candelabre sau proiectoare. Există oameni specializați care înțeleg cum se creează contrast între lumina de pe scenă raportată la cea din sală, ce atmosferă ar trebui creată în funcție de ce se întâmplă pe scenă, oameni care, cu alte cuvinte, creează un spectacol de lumini. Consider că acest element este extrem de important și trebuie dezvoltat în perioada următoare.

O altă direcție care trebuie abordată în următoarea perioadă de management este cea a atragerii de fonduri externe, așa cum sunt: fonduri AFCN, fonduri europene, guvernamentale. În ceea ce privește fondurile europene, rata de absorbție a acestora în exercițiul financiar 2014-2020 a fost de 59% în România. Cu alte cuvinte am pierdut accesul la 14 miliarde de euro la nivel de țară. Desigur, majoritatea acestor bani vizează proiecte structurale și economice, însă Filarmonica are nevoie de dotarea actualului spațiu cu: o instalație modernă de sunet, o instalație modernă de lumini, tehnică modernă de înregistrare (microfoane, mixere, etc), pentru a putea beneficia din plin de atuurile pe care le oferă sala. În Arad există mai multe firme care sunt specializate în scrierea și conceperea unor astfel de proiecte, așadar consider imperios necesară contactarea unor astfel de firme pentru a atrage fonduri. Nu cred că este necesară angajarea unui specialist în proiecte la Filarmonică, ci este mai eficientă externalizarea acestui serviciu. De altfel, cele mai multe dintre aceste firme nu solicită taxe de consultanță, ci, în cazul câștigării proiectului, încasează o sumă proporțională cu banii atrași. Așadar, unul dintre dezideratele următorului manager ar fi externalizarea acestui serviciu, de absorbție a fondurilor europene către o firmă specializată în acest domeniu.

4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire

Conform ROF, patrimoniul Filarmonicii se compune din dreptul de administrare asupra bunurilor imobile și mobile din domeniul public atribuit prin hotărârea forului tutelar și din mijloace fixe și mobile aflate în administrare sau date în folosință, prin investiții sau prin transfer, în condițiile normelor legale. Acesta poate fi completat prin achiziții, donații și sponsorizări, precum și prin transferuri de bunuri cu acordul părților.

Filarmonica este dotată cu o autoutilitară, mijloace tehnice pentru multiplicare și imprimare de documente, instrumente pentru departamentul artistic, dotări tehnice pentru scenă.

Localizarea sediului Filarmonicii – Palatul Cultural – în centrul orașului este foarte importantă, datorită accesului facil pentru public, din oricare parte a orașului. Clădirea este sediul Filarmonicii încă din 1948, de când aceasta a fost înființată. Instituția beneficiază de sala principală de concerte, având 628 de locuri și o sală mică, sala de cor, cu o capacitate de aproximativ 100 de locuri. Pe lângă acestea există sălile spațiilor tehnice și birourile personalului administrativ. Clădirea a beneficiat recent de renovare capitală (finalizată în 2018), așadar întrunește condiții moderne pentru desfășurarea activității Filarmonicii.

Pe lângă acestea mai există în patrimoniu o autoutilitară și diverse instrumente muzicale.

O analiză asupra acestora relevă următoarele:

- Filarmonica dispune de spațiile necesare desfășurării activității, care sunt modernizate și corespund standardelor actuale
- Infrastructura scenei permite organizarea diferitelor evenimente (datorită liftului interior)
- Spațiile clădirii sunt exploatate în mod eficient

Propuneri de îmbunătățire:

- Folosirea sălii mici, de cor, pentru organizarea mai multor concerte camerale, concerte de jazz (pian sau pian și voce/instrument solist). Potențialul acestei săli poate fi exploatat și prin organizarea, împreună cu Uniunea Scriitorilor sau alte organizații de profil din Arad, a unor seri de lectură și muzică camerală. Revenind la ideea centrală a proiectului, Reconnect, această sală mică trebuie să devină un loc de întâlnire pentru scriitori, ziariști și pasionați de muzică camerală. Organizarea

ritmică, pentru început cu frecvență lunară, a unor cene literare, combinate cu muzică, va coagula în jurul Filarmonicii intelectualii cei mai de preț ai Aradului, stimulând în același timp creativitatea acestora.

- Organizarea, în holul central, a unei mici cafenele, care să funcționeze numai în pauza concertelor. Aceasta poate fi administrată și organizată de către orice cafenea din oraș, funcționând ca o extensie a acesteia. Astfel, Filarmonica se degrevează de responsabilitatea unor servicii care nu îi sunt proprii (cafea, snack-uri, băuturi), însă beneficiază de acestea în pauzele concertelor. Datorită faptului că restaurarea clădirii a fost efectuată din fonduri europene, aceasta nu poate fi închiriată sau subînchiriată până în anul 2024, însă după această dată, o cafenea care să funcționeze în modul descris mai sus este obligatorie.
- Organizarea unui traseu turistic prin care Palatul Cultural să poată fi vizitat, cu bilet, sub forma unui muzeu, în care să fie organizată o expoziție permanentă a Filarmonicii cu documente vechi (compozitorul George Enescu este cetățean de onoare al orașului), instrumente vechi, însă în același timp să fie pus în valoare pentru public și potențialul arhitectural al clădirii.
- Montarea, în rondul de flori din fața instituției, a unui afișaj modern, cu display de tip LED, pentru a afișa programele următoare ale Filarmonicii. Acesta ar putea deveni însă și o sursă de venit prin alternarea afișelor cu reclame publicitare pentru firme din oraș, sau firme partenere ale Filarmonicii
- Organizarea în holul instituției, în colaborare cu artiștii plastici sau cluburile de fotografie din oraș, a unor expoziții vizuale
- Montarea, în holul instituției, a unor ecrane care să înlocuiască afișele tipărite, pentru a afișa programele filarmonicii
- Cea mai multă energie electrică se consumă în instituție în timpul zilei, când există activitate specifică. Instalarea unor panouri fotovoltaice, prin programe finanțate prin programe guvernamentale, ar asigura parțial independența energetică, mai ales în contextul creșterii prețului energiei în ultima perioadă.

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

Delegarea este unul dintre acțiunile cele mai importante pe care trebuie să le întreprindă eficient managerul modern. Aplicarea metodei urmărește creșterea eficienței managerului prin structurarea organizatorică și repartizarea sarcinilor la toate nivelurile ierarhice. Unul dintre principalele beneficii ale acestei acțiuni este încurajarea subordonaților de a participa la actul decizional și creșterea dorinței acestora de afirmare.

Desigur, această acțiune nu exonerează managerul de responsabilități, ci urmărește creșterea nivelului de implicare al subordonaților și scăderea nivelului de dependență al acestora față de manager.

După cum am menționat anterior, consider că primul nivel al delegării propus pentru implementare este al întăririi responsabilităților Consiliului Artistic. Acesta, conform ROF, are un rol consultativ, însă consider că acesta trebuie să devină echipa de consultanți ai managerului și directorului. Acest consiliu trebuie organizat într-un cadru cât mai puțin formal, cu membrii acestuia dispuși concentric, obligatoriu cu câteva snack-uri și cafea, chiar dacă în biroul managerului sau al directorului. Organizarea ritmică a acestuia, de preferință săptămânal, cu temele discuțiilor anunțate cu cel puțin 3 zile înainte sunt câteva condiții. Delegarea deciziilor înseamnă că: repertoriul, dirijorii invitați, soliștii invitați, sancțiunile disciplinare, propuneri pentru angajări, organizarea de evenimente, proiecte cu alte instituții din oraș, proiectele outdoor ale Filarmonicii, vor fi discutate și analizate în cadrul acestui grup focus, rolul managerului fiind acela de a aminti mereu viziunea și limitele. Consider că o astfel de echipă se sudează și devine eficientă, în sensul încrederii pe care membrii grupului o dobândesc unii față de alții în aproximativ 6 luni. Dacă această perioadă este

depășită, acest consiliu va degreva greutatea celor mai grele decizii dinspre manager către întreg colectivul.

O altă fațetă a delegării o presupune și atribuirea unor sarcini și drepturi unei alte persoane, în timpul concediilor sau a plecărilor scurte, în așa fel încât activitatea instituției să nu sufere întreruperi. Cel mai probabil acest rol va fi atribuit directorului, post care trebuie ocupat cu prioritate în cadrul Filarmonicii.

D) Analiza situației economico-financiare a instituției

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

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

Analiza financiară a instituției este realizată în baza Anexei 3 a Caietului de Obiective aprobat prin Hotărârea Consiliului Local nr. 483 din 14.09.2022 și are ca scop identificare punctelor tari și slabe a situației financiare a instituției, care, desigur, ne va permite să elaborăm o strategie financiară pentru următorii ani.

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

Trebuie plecat de la realitatea că analiza de față cuprinde ultimii 2 ani și jumătate (2020, 2021 și ianuarie-iunie 2022). Așadar avem niște cifre realizate în plină pandemie, care nu sunt tocmai relevante pentru instituțiile de spectacole. Reamintim, începând cu 12 martie 2020, Filarmonica Arad și-a suspendat concertele publice. În luna septembrie au fost susținute câteva concerte, apoi, din 26 octombrie toate evenimentele au fost anulate, din nou. Reprezentațiile au fost reluate în noiembrie, însă online. Așadar, anul 2020 are de fapt numai 3 luni cumulate de activitate normală, la potențial plin.

Anul 2021 a fost ceva mai bun, în sensul în care accesul publicului a fost restricționat sau restricționat parțial în sală, în funcție de procentul de infectare din municipiu. Așadar, toate aceste calcule sunt destul de puțin relevante, deoarece mare parte din publicul care ar fi putut să vină, a preferat să n-o facă, fie de teama îmbolnăvirii, fie pentru a respecta recomandările pandemice.

Totuși, acestea sunt cifrele de care dispunem, așadar pe acestea le vom folosi pentru prognoze.

Veniturile totale pentru perioada studiată mențin o curbă ascendentă. Astfel, în 2020 s-au înregistrat 10.107.000, iar 2022 avem 11.056.000, ceea ce înseamnă o creștere de 9,39%. Totuși, din aceste venituri totale, veniturile proprii au fost foarte mici. În 2020 au totalizat 467.000 RON, ceea ce înseamnă numai 4.62%, iar în 2021 au fost și mai mici, de doar 259 RON, ceea ce înseamnă 2.33%. Așadar, pentru acești doi ani de pandemie, subvenția a reprezentat 95.38%, respectiv 97,66% din veniturile totale. În primele șase luni ale anului 2022 au fost realizate venituri în sumă de 7.002.000 RON, dintre care 250.000 din surse proprii, ceea ce reprezintă 3.57%.

O problemă evidentă este cea a sponsorizărilor atrase, care în 2020 au lipsit total, în 2021 au fost de 9000 RON, iar 2022 au fost din nou 0. Consider că pentru un oraș cu potențialul financiar al Aradului aceste sume nu reprezintă nimic, așadar se impune în mod cert o strategie pentru a implica mediul privat în finanțarea Filarmonicii.

Așa cum am specificat anterior, ponderea veniturilor proprii (în cea mai mare parte realizate din vânzarea de bilete) în perioada calculată a fost extrem de mică, însă odată cu reluarea activității la potențial maxim din acest an, situația s-a schimbat semnificativ. Ultimele concerte s-au ținut cu casa închisă; dacă această tendință va continua, vom putea vorbi de venituri proprii încasate numai din bilete care să se apropie de 6-7% din veniturile totale.

Un alt potențial financiar care va contribui masiv la categoria venituri proprii vor fi veniturile obținute din închirierea sălii. Aceasta nu poate fi închiriată până în 2024, datorită faptului că a fost restaurată cu Fonduri Europene, care prevăd neînchirierea sălii până la data specificată.

Deși ponderea din venitul total a rămas relativ mică, de doar 3.57%, veniturile proprii realizate în primele 6 luni ale anului 2022 sunt în total de 250.000 RON, ceea ce reprezintă destul de mult comparat cu cei 259.000 RON realizați de-a lungul întregului an 2021. Așadar revenirea la normalitate, inclusiv din punct de vedere financiar este destul de evidentă.

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

Cheltuielile cu personalul se mențin pe un trend ascendent în perioada realizată, astfel:

	2020	2021	Ian-iun 2022
Cheltuieli de personal	8.627.000	8.996.000	5.600.000
Din care salarii:	8.147.000	8.307.000	5.127.000

Se observă o creștere de 4,28% în 2021 comparat cu 2020, deși salariile nu au fost indexate în această perioadă.

În tabelul care urmează propun o analiză defalcată pe tipuri de cheltuieli și ponderea lor din suma totală de venituri, pentru a oferi un tabel cât mai relevant cu categoriile de cheltuieli. Vom analiza sumele conform cerințelor acestui subcapitol, astfel: cheltuieli cu personalul, cheltuieli de întreținere, cheltuieli cu colaboratori și cheltuieli de capital, pentru toate cele 3 perioade de analiză propuse:

	2020 Procentaj din total	Suma efectivă	2021 Procentaj din total	Suma efectivă	2022 Procentaj din total	Suma efectivă
TOTAL	100%	10.107.000	100%	11.056.000	100%	7.002.000
Cheltuieli cu personalul	85,36 %	8.627.000	81,37%	8.996.000	79,98%	5.600.000
Întreținere	5,16%	522.000	7,13%	788.000	8.57%	600.000

Colaboratori	9,48%	958.000	10.69%	1.182.000	11.07%	775.000
Cheltuieli de capital	0	0	0,81%	90.000	0.39%	27.000

Analiza acestor date ne relevă faptul că cheltuielile cu personalul, deși au crescut cantitativ, scad ca și pondere din venitul total, asta în condițiile unor ani foarte slabi în ceea ce privește posibilitatea obținerii de venituri proprii. Astfel, în 2020 cheltuielile cu personalul au reprezentat 85,36% din total, în 2021 acestea au fost de 81,37%, iar în primele luni ale anului 2022 cheltuielile cu personalul au coborât la un procent de 79,98% din total. E la fel de adevărat că în același timp și axa veniturilor totale s-a menținut ascendentă.

Una dintre problemele cele mai evidente, pe care am semnalat-o de mai multe ori de-a lungul acestui proiect, este creșterea atât a sumei totale, cât și a procentului din veniturile totale. Astfel, în 2020 colaboratorii au încasat 9.48% din sumă, în total 958.000 RON, deși cele mai multe concerte au fost anulate în anul respectiv. În 2021 colaboratorii au obținut 10.69% din total, în timp ce suma a ajuns la 1.182.000 RON, iar în prima parte a anului 2022 a depășit 11% din procentul venitului total. Consider că sumele cheltuite în această direcție nu trebuie să depășească 10% din veniturile totale.

Cheltuielile de capital au păstrat o proporție foarte mică din total, astfel, în 2020 apare că nu s-a cheltuit nimic în această direcție, în timp ce în 2021 proporția acestora a fost de 0.81%, iar în 2022 de numai 0.39%. Consider că aceste proporții ar trebui să se mențină, raportate la veniturile totale, în jurul valorii de 0.5%.

O altă sumă care se va modifica considerabil în actuala execuție bugetară este cea a întreținerii. Facturile la curent și gaz vor suferi niște indexări considerabile datorită creșterii prețurilor din ultimul an. Această situație trebuie prevăzută în următorul exercițiu financiar, însă această situație va fi resimțită în toate instituțiile finanțate de CLM, așadar probabil sunt deja prevăzute aceste situații în rectificări bugetare.

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

Următoarele date se referă la devizele estimate și cele realizate în anul 2021. Menționez că acestea nu au fost furnizate în Caietul de obiective, ci au fost obținute de la sediu, conform raportului de activitate pentru anul 2021. Astfel, vom analiza cifrele estimate și cele realizate pentru principalele proiecte și activități realizate de Filarmonică în această perioadă.

Nr. Crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, Comentarii concluzii
-------------	---------------------	--------------------	---------------------	--

1	Concerte simfonice	125.000	103.168	82,53% din totalul solicitat
2	Concerte vocal simfonice	70.000	58.890	84.13% din totalul solicitat
3	Concerte corale	15.000	12.809	85,39% din totalul solicitat
4	Recitaluri	10.000	8.200	82% din totalul solicitat
5	Rock Simfonic 2021	100.000	72.343	72,34% din totalul solicitat
6	Gala de Operă Open Air 2021	100.000	87.565	87,56% din totalul solicitat
7	Ec Opera Arad 2021	100.000	56.060	56,06% din totalul solicitat
		Total: 520.000	Total: 399.035	

Analizând aceste predicții observăm că toate cheltuielile realizate au fost considerabil sub devizele estimate. O diferență atât de mare între ce s-a propus și ce s-a cheltuit de fapt, poate fi derutant pentru autoritatea Ordonatoare de Credit, așadar propunerea pentru următorul exercițiu financiar este ca aceste estimări să fie mai apropiate de cele reale.

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

În urma analizei datelor financiare, concluzionăm că gradul de acoperire al cheltuielilor instituției din surse atrase și venituri proprii este încă relativ mic, variind în jurul procentului de 4%. Desigur, anii analizați sunt cei de pandemie, în plus, așa cum am mai spus, sala nu poate fi închiriată până în anul 2024, ceea ce limitează, din nou, sursele proprii de venit. Cu toate acestea, cred că o instituție culturală nu va fi niciodată capabilă să se susțină integral și nici nu este acesta menirea ei. Susținerea autorității locale va rămâne principala sursă de venit a Filarmonicii, însă cred că cifrele autosusținerii trebuie să ajungă și apoi să depășească în următorii 2 ani procentul de 10%. Sunt convins că investiția în spectacolele Filarmonicii din partea autorității locale va genera un public mai numeros, astfel, cultura va ajunge la cât mai mulți oameni, care, la rândul lor, vor vrea să investească în cultură. Acest circuit, cunoscut în economie ca și R.O.I. (return of investment) este unul firesc și necesar. Chiar dacă Filarmonica nu va genera niciodată profit financiar, va genera profit intelectual, profit de imagine, în final profit cultural, ceea ce de fapt ne dorim cu adevărat.

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

Următoarele cifre au fost luate din tabelele oferite de Caietul de Obiective, însă trebuie menționat că acestea diferă sensibil față de rapoartele finale, prezentate în Anexele aceluiași caiet, ca fiind bugete finale. Propun așadar analiza următorului tabel:

Tip de eveniment	2020 nr. concerte	Venit	2021 nr. concerte	Venit	2022 nr. concerte	Venit
Simfonic	19	43.888	23	39.435	21	74.070
Vocal-Simfonic	4	13.810	10	19.755	8	22.983
Coral	2	1.820	8	3.765	3	1.955
Recital/cameral	1	265	8	2.746	7	2.425
Educativ	1	800	3	3.725	4	2.500
Rock Simfonic	1	0	1	0	1	0
Gala de Operă	1	0	1	0	1	0
Spectatori plătitori	4.802	60.583	4.482	69.426	7.243	103.933
Spectatori neplătitori	1.300	0	1.500	0	2.000	0

O categorie de public care nu se regăsește în aceste statistici și care a beneficiat de evenimentele Filarmonicii a fost publicul Online. Datorită faptului că nu a existat o infrastructură care să permită taxarea sub orice formă a spectatorilor din online, concertele Filarmonicii au fost prezentate de câteva ori prin intermediul postului TVArad, iar mai apoi pe pagina de Facebook a Filarmonicii. Așadar, numărul real al spectatorilor în această perioadă este mult mai mare.

O primă observație este legată de faptul că numărul atât de mare de spectatori neplătitori de bilet este consecința celor două evenimente, anume Rock Simfonic și Gala de

Operă, ambele desfășurate în aer liber și totalizând 500 de oameni pentru fiecare eveniment în anii pandemici pentru ca evenimentul Rock Simfonic 2022 să adune 2.000 de spectatori. Așadar, numărul celor care nu plătesc bilet la concertele ținute în Sala Palatului este semnificativ mai mic.

Cea de-a doua observație este legată de faptul că cifrele, atât în ceea ce privește numărul de bilete vândute cât și de spectatori totali, cresc puternic în 2022, deși, amintesc, analizează numai primele 6 luni ale anului. Așadar, perioada post-pandemică va arăta cu totul diferit, mult în favoarea Filarmonicii în ceea ce privește aceste cifre, cu estimări de public anual plătitor de bilete de aproximativ 10.000 de persoane, care să genereze peste 200.000 RON.

O problemă majoră care a existat până în urmă cu 3 luni la Filarmonică, a fost aceea a prețului билетelor. Astfel, până de curând exista un singur preț, indiferent de locul ocupat în sală, de 20 RON. Conducerea interimară a luat o decizie foarte bună, de a diferenția prețurile în funcție de locul ocupat în sală, momentan prețurile fiind între 22-30 RON pentru un bilet întreg. Prețurile билетelor fac parte din strategia de management, așadar consider acest subiect ca fiind foarte important. Analizând situația Filarmonicilor învecinate, din orașe cu putere economică similară, observăm că:

- Filarmonica "Banatul" din Timișoara vinde bilete la preț întreg pentru un concert simfonic la prețuri cuprinse între 20 și 40 RON
- Filarmonica de Stat Oradea vinde bilete la preț întreg pentru un concert simfonic la prețuri cuprinse între 25 și 45 RON
- Filarmonica de Stat din Sibiu vinde bilete la preț întreg pentru un concert simfonic la prețuri cuprinse între 30 și 80 RON
- Filarmonica "Oltenia" din Craiova vine bilete la preț întreg pentru un concert la prețul fix de 50 RON.

Se desprinde așadar concluzia că prețul minim, de 22 RON pentru un bilet este rezonabil, însă cel maxim, de 30 RON, este încă prea ieftin. Așa cum am afirmat anterior în proiect, consider că amenajarea lojei centrale cu scaune tapitate, cu distanța dintre ele puțin mai mare, așadar crearea unei zone "premium" va trebui să se adreseze unui segment de piață care vânează aceste locuri, care vrea să fie văzut în astfel de locuri și care este dispus să plătească suplimentar pentru ele. Pot fi astfel amenajate 30-40 de locuri în sală, care să fie vândute cu 70 RON, în timp ce locurile din lojele simple pot fi vândute la prețul de 40 RON.

O astfel de strategie, de a viza segmente diferite de public poate aduce rezultate financiare mai bune din perspectiva veniturilor realizate din vânzare de bilete.

3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Veniturile proprii ale Filarmonicii Arad, altele decât vânzarea de bilete, sunt încă destul de limitate, datorită imposibilității de a închiria sala.

Pentru perioada supusă analizei rămân astfel trei surse alternative de venit (cf. anexei IV.2, oferită de Caietul de Obiective):

- Sponsorizări
- Alte venituri
- Venituri din parteneriate

Sponsorizările au cunoscut o creștere spectaculoasă în perioada analizată. Astfel, în 2020 acestea au fost 0 RON, în 2021 au fost de 8.270 RON, iar în prima jumătate a anului 2022 au fost de 14.392 RON. Concluzia este aceea că există interes în finanțarea actului artistic dinspre zona privată, trebuie doar stimulat și identificat. Îmi propun ca parte din

strategia de management să aloc între 2 și 4 ore săptămânal pentru a căuta în zona de business a orașului astfel de parteneri.

Și secțiunea de "alte venituri" au cunoscut o ușoară creștere, de la 0 RON în 2020 la 421 RON în 2021 și au totalizat 854 RON în 2022. Aceste sume sunt totuși infime.

Veniturile din parteneriate au crescut și ele vertiginos în perioada analizată. Astfel, în 2020 au fost de 0 RON, pentru ca în 2020 să ajungă la 400 RON și în 2022 să totalizeze 24.000 RON numai în primele 6 luni. Din nou, remarcăm faptul că există potențial, care trebuie doar identificat.

O altă sursă de venit care nu a fost încă exploatată, este cea a prestării de servicii. Filarmonica are de oferit concerte foarte bune, iar faptul că în Arad concertele sunt joi seara, creează un spațiu de manevră pentru ziua de vineri. Astfel, același concert poate fi repetat într-un oraș din apropiere, cu o zi mai târziu, așa cum am explicat la Oportunități în analiza SWAT. Orașe ca: Deva, Lugoj, Reșița, Hunedoara, Pecs, Szeged, Gyula, se află la distanță relativ mică de Arad. Crearea unor micro-stagiuni pentru aceste orașe poate deveni o sursă de venit substanțială pentru Instituție.

O concluzie asupra acestei categorii de venit este destul de limpede, anume că revenirea din pandemie a coincis cu o creștere vertiginosă a acestei categorii de venit, așadar există potențial și voință din partea partenerilor externi pentru a se implica în finanțarea actului artistic.

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

Conform analizei datelor oferite în Caietul de Obiective, sumele obținute din parteneriate au cunoscut o creștere vertiginosă în ultimii 3 ani și se prezintă astfel:

	2020	2021	2022 (ian-iun)
Venituri din parteneriate	0	4000	24.000

Desigur, proiectele cele mai la îndemână sunt cele realizate în colaborare cu C.M.C.A., instituție care organizează majoritatea evenimentelor din municipiu. În august 2022, Filarmonica a susținut concertul de încheiere pentru cel mai cunoscut festival local, anume "Zilele Aradului". Succesul a fost răsunător, așadar consider această colaborare trebuie susținută, în beneficiul municipiului și al locuitorilor acestuia.

Pentru următoarea perioadă consider că trebuie abordate proiecte în colaborare cu C.J.C.A Arad, instituție care coordonează proiectele județene.

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

Din analiza datelor contabile a ultimilor 3 ani, observăm o creștere vertiginosă a surselor financiare atrase, mai exact o creștere puternică a sponsorizărilor. Cred că e important ca societatea civică și firmele private să devină conștiente de necesitatea investiției în instituțiile publice de cultură. Consider însă că, în aceeași măsură, e datoria noastră, a artiștilor subvenționați, să oferim publicului spectacole de calitate, care să le confirme faptul că investiția lor este validă. Numai în acest fel putem accesa finanțare pe termen lung și doar așa, printr-o ofertă tentantă pentru public, putem să-i implicăm activ pe cei care au potențial financiar. Prezint în continuare câteva posibile soluții pentru a crește sursele valoarea finanțărilor externe:

- După instalarea panoului led în fața instituției, acesta poate fi închiriat pentru reclamă
- Parteneriate cu firme interesate să își asocieze numele cu Filarmonica, prin publicarea logo-ului pe afișe, pe site și la sediu
- Organizarea unui muzeu al Filarmonicii, cu posibilitatea unui tur al interiorului clădirii

- Închirierea unei secțiuni a etajului către o cafenea în pauza concertelor
- Identificarea unei firme care scrie proiecte culturale pentru a obține fonduri nerambursabile și încheierea unor contracte în acest sens
- Parteneriate cu primăriile altor orașe învecinate, în vederea realizării unor micro-stagiuni

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Pentru a facilita interpretarea datelor, propun următorul tabel, extras din datele oferite în Caietul de Obiective, în anexa III.

	2020	2021	2022
CHELTUIELI TOTALE	10.107.000	11.056.000	7.002.000
din care:			
Cheltuieli de personal	8.627.000	8.996.000	5.600.000
Procent din suma totală:	85,36%	81,37%	79,98%

Cheltuielile de personal, cel puțin în ultimii 3 ani, sunt într-o scădere procentuală raportată la suma totală, chiar dacă nu și în sumă. Astfel, în 2020 au reprezentat 85,36% din cheltuieli, în 2021 cheltuielile de personal au însemnat 81,37 din cheltuielile totale, iar în 2022 au coborât la 79,98% din cheltuieli. Preconizez că în perioada următoare aceste sume vor crește, datorită faptului că salariile angajaților trebuie să urmărească cel puțin parțial inflația ultimului an, care a depășit, conform statisticilor oferite de BNR procentul de 15% în România.

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

Cheltuielile de capital reprezintă achizițiile și investițiile organizate de instituție. În 2020 acestea au fost inexistente, în 2021 au fost în total de 90.000, ceea ce reprezintă 0,81 din bugetul total, iar în 2022 au fost de 27.000 RON, ceea ce înseamnă 0.39% din buget. Procentele sunt mult prea mici, deoarece aceste investiții sunt cele care fac ca instituția să crească în valoare. Baza materială a Filarmonicii nu este un scop în sine, însă de ea depinde calitatea actului artistic.

Consider că aceste sume trebuie să crească mult și cred că pentru aceste achiziții pot fi accesate cel mai ușor fonduri nerambursabile. Astfel, cred că pot fi redactate proiecte pentru achiziția de instrumente, partituri, microfoane, sistem de sonorizare propriu, microfoane și mixer pentru înregistrări și transmisiuni live. Proiectele europene nerambursabile sunt cel mai ușor de obținut pentru acest capitol, și anume dotarea bazei materiale a instituției.

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

Salariile angajaților sunt acoperite integral din subvenția alocată de către Consiliul Local Municipal Arad, această subvenție reprezentând cea mai sigură formă de venit a instituției Filarmonicii.

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

Aceste cheltuieli fac și trebuie să facă întotdeauna parte din bugetul Filarmonicii, datorită specificului activității acesteia, care presupune invitarea de soliști și dirijori invitați. Acest tip de cheltuială nu trebuie evitat și nici nu poate face parte dintr-o strategie

managerială corectă a Filarmonicii. Soliștii și dirijorii invitați, atunci când competențele acestora sunt reale, au potențialul de a ridica nivelul artistic al ansamblurilor (atât orchestră cât și cor), în același timp fiind și un magnet pentru public. Așa cum am explicat la secțiunea "oportunități" a analizei S.W.O.T., consider că numele sonore de dirijori și soliști reprezintă o cheltuială, pe de o parte, însă în același timp sunt și o sursă de venit, deoarece concertele cu nume mai cunoscute au tendința de a vinde bilete mai ușor. O oportunitate din perspectiva acestor colaborări este încheierea de parteneriate cu firme sau entități private/juridice, care să acopere o parte a cheltuielilor cu invitații, fiind astfel parteneri cu Filarmonica pentru a aduce un solist celebru la Arad.

Pentru a evidenția ponderea acestor cheltuieli din suma totală a cheltuielilor, propun următorul tabel:

Anul	2020	2021	2022
Cheltuieli totale:	10.107.000	11.056.000	7.002.000
Cheltuieli colaboratorii	958.000	1.182.000	775.000
Procent	9.48%	10.69%	11.07%

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

a) din subvenție

b) din venituri proprii

Analiza criteriilor de performanță a instituției în ultimii trei ani ne indică niște costuri foarte mari pe beneficiar. Acest lucru se datorează însă și situației generate de pandemie.

În anul 2020, spre exemplu, au fost programate 62 de concerte. Dintre acestea, au fost susținute 30, (dintre care 4 în aer liber – fără public plătit, intrarea fiind liberă), 29 au fost anulate, iar 3 au fost susținute prin transmisiune online (la fel, gratis, fără public plătit de bilete).

Situația exactă este greu de specificat pentru anul 2021, când au fost susținute mult mai multe concerte dintre cele propuse, însă cu reglementări majore legate de accesul în sală (numai persoane care prezintă adeverință de vaccinare, numai în proporție de 30% din capacitatea sălii sau 50% din capacitate sălii). Aceste date de limitare a accesului nu sunt prezentate în rapoartele Caietului de Obiective, așadar este imposibil de calculat care ar fi fost potențialul maxim de umplere a sălii.

Cert este că datorită factorilor prezentați mai sus, costurile pe beneficiar în cei doi ani analizați au fost colosale. Acest lucru se observă din scăderea acestui cost în 2022 cu peste 300% comparat cu 2021, deși restricțiile pandemice s-au ridicat complet abia din luna martie.

Pentru o analiză judicioasă propun următorul tabel:

	2020	%	2021	%	2022	%
Cheltuieli pe beneficiar totale, din care:	1.567		1.781		587	
din subvenție:	1.505	96,04%	1.767	99,21%	574	97,79%
din venituri proprii:	62	3,96%	14	0,79%	13	2,21%

Deși nici o instituție culturală nu are ca scop realizarea de profit material, ci profitul trebuie să fie unul cultural, iar scopul Filarmonicii din Arad este acela de a oferi cultură publicului, trebuie admis că este necesar ca aceste cifre să sufere o corecție, atât în ceea ce privește suma, cât și proporția. Apreciez că odată cu revenirea la normalitate vom asista la o scădere a costului pe beneficiar, concomitent cu creșterea ponderii veniturilor proprii.

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

1. Viziune

Viziunea Filarmonicii din Arad este să reconecteze intelectualitatea orașului, să devină un loc în care, mai mult decât audiția muzică în sine, să se nască idei, să conecteze oamenii care caută bunăstare intelectuală. În același timp să își reconsidere formularea mesajului în așa fel încât generația tânără să se regăsească în activitatea Filarmonicii, prin abordarea unor repertorii contemporane, prin interogarea publicului cu privire la gusturile și preferințele lor. Și, nu în ultimul rând, Filarmonica trebuie să educe generația tânără, prin programe educative dedicate lor, în așa fel încât aceasta să devină consumator de cultură în anii care urmează.

2. Misiune

Conform Caietului de Sarcini, misiunea Filarmonicii este aceea de "conservare a tradiției muzicale locale, naționale, universale, de promovare a valorilor autohtone și de implementare a acestora în circuitul de valori europene și internaționale prin intermediul artei interpretative românești. Prin specificul limbajului muzical universal, Filarmonica este principala purtătoare de imagine a identității și a tradiției culturale, muzicale și multietnice din Arad".

3. Obiective (generale și specifice)

Obiectivul general al Filarmonicii este acela de a transmite mesajul muzicii în așa fel încât acesta să ajungă la cât mai mulți beneficiari, atât prin creșterea calității și diversității acestuia, cât și prin implementarea unor strategii eficiente de marketing și informare a publicului despre activitatea instituției.

Obiectivele specifice sunt:

- Realizarea și prezentarea a cel puțin 60 de concerte în cadrul unei stagiuni, având următoarea proporție:
 - Minim 30 de concerte simfonice și vocal simfonice
 - Minim 15 concerte camerale (recitaluri)
 - Minim 5 concerte tematice (Crăciun, Paște, Ziua Femeii, Ziua îndrăgostiților ș.a.)
 - 10 concerte care vor aborda alte repertorii decât muzică clasică (worldmusic, pop simfonic, rock simfonic, jazz, muzică de film)
 - Cel puțin 4 concerte în alte localități
 - Cel puțin 5 evenimente anual realizate outdoor, pe scene amplasate în oraș, cu adresabilitate directă publicului general
 - Continuarea proiectului "La Băncuțe"
- Continuarea parteneriatului cu C.M.C.A în realizarea festivalului "Zilele Aradului"
- Sprijinul acordat debutanților, prin invitarea a cel puțin 2 tineri artiști (atât soliști cât și dirijori) care și-au încheiat studiile în ultimii 3 ani.
- Interpretarea a cel puțin 3 lucrări compuse de compozitori români, (ideal ar fi identificarea unor compozitori arădeni) în cadrul unei stagiuni.
- Achiziționarea de partituri noi, contemporane, de muzică de film, muzică pop și jazz simfonic

- Dotarea Sălilor (atât cea mare cât și cea mică) cu echipamente de lumini și sonorizare modernă, specializate pentru muzică simfonică, prin redactarea unor proiecte europene
- Realizarea unui concept modern de afișaj, prin montarea unui panou LED în exterior și a unor ecrane LED la interior
- Renunțarea treptată la tipărirea programelor de sală și implementarea codului QR pentru acces gratuit la acesta
- Atingerea numărului de angajați prevăzut în Organigramă
- Realizarea unui traseu turistic și a unei expoziții permanente a Filarmonicii
- Deschiderea unei cafenele pentru pauza și finalul concertului
- Realizarea unei secțiuni de scaune de tip "premium" în cadrul Lojei principale, cu creșterea proporțională a prețului.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Așa cum am afirmat de mai multe ori de-a lungul acestui proiect, strategia culturală va urmări câteva direcții clare:

- Continuarea dezvoltării produsului de bază al Filarmonicii, anume muzica clasică, prin invitarea unor dirijori și soliști de calibru, prin abordarea unui repertoriu mai divers
- În paralel și într-o proporție crescută comparat cu stagiunile precedente, creșterea concertelor care vor aborda repertorii alternative (pop simfonic, world music, jazz simfonic, muzică de film) de muzică contemporană care atrage un public nou și de cele mai multe ori, tânăr
- Crearea de parteneriate cu instituții similare din țară, cum ar fi un proiect comun cu Filarmonica Banatul pentru realizarea unei producții-mamut (Similar proiectului "The Peacemakers" de Karl Jenkins din cadrul festivalului "Zilele Clujului" 2022)
- Realizarea unor micro-stagiuni în orașele apropiate
- Identificarea unor compozitori arădeni și realizarea de concerte și înregistrări cu compozițiile acestora
- Promovarea generației noi de compozitori români (ex: Andrei Tudor)

5. Strategia și planul de marketing

Consider că departamentul de marketing trebuie încredințat unei persoane specializate în acest domeniu, a cărei activitate să fie monitorizată ritmic, urmărind următorii parametri: creșterea constantă a numărului de urmăritori de pe rețelele de socializare și creșterea numărului de spectatori din sală.

Momentan, această activitate este asigurată de un colectiv de angajați care se ocupă voluntar de paginile de social media ale instituției, prin postări foto sau video din cadrul concertelor și ale repetițiilor. Următorii acestor postări sunt în continuă creștere, aspect vizibil după numărul de vizualizări pe care îl realizează acestea. Consultând secțiunea "video" a paginii de Facebook constatăm că în anul 2021, media vizualizărilor / postare se situa undeva între 500 – 800, postările din ultimul an se ridică constant peste 2.000 vizualizări/postare. Este așadar evident că publicul răspunde și interacționează aici, așadar strategie de marketing și informare se va orienta masiv spre această zonă, a online-ului.

Pentru a realiza o strategie de marketing eficientă trebuie urmărite trei aspecte principale:

1. Strategia de produs – cunoașterea acestuia, care anume este produsul, care sunt proprietățile lui
2. Strategie de promovare
3. Strategia de preț

Prin aplicarea acestor strategii într-un plan de marketing pentru Filarmonica Arad, consider că situația ar trebui să arate astfel:

1. Strategia de produs. Momentan Filarmonica este cunoscută pentru muzica clasică, acesta fiind principalul ei produs. Prima strategie este aceea de diversificare a produselor, în așa fel încât acestea să atragă categorii noi de public. Succesul acestei rețete a fost deja demonstrat, concertele în care s-a cântat muzică de filme, muzică argentiniană, muzică pop, fiind vândute integral. Observăm așadar că strategia de produs trebuie regândită și orientată spre produsele care sunt relevante pentru public. Nu militez pentru excluderea produsului principal, cred în continuare că Mozart și Beethoven trebuie să răsună în stagiunile Filarmonicii, însă într-o proporție mai mică. Așadar, strategia de produs presupune adaptarea produsului la cerințele pieței. Totuși, mă simt dator să menționez că nu cred în scopul mercantil al instituției, nu cred că Filarmonica trebuie să genereze profit. Însă cred că trebuie să-și lărgască oferta de produse culturale.

2. Strategia de promovare. Momentan promovarea se face prin afișe și online. Cred că afișele trebuie să se transforme în afișe digitale amplasate la locație (panou LED) și să își continue strategia de promovare prin intermediul rețelelor de socializare. O altă strategie de promovare pe care o propun este realizarea de parteneriate cu mici afaceri locale (cofetării, cafenele, etc), care să afișeze codul QR al Filarmonicii pe produsele lor (pahare de cafea, șervețele, etc). Acest cod QR, odată scanat, va duce vizitatorul pe pagina de internet a instituției, la secțiunea concerte. O altă idee este includerea biletelor la Filarmonică în pachete turistice, realizate printr-un parteneriat cu Centrul de Turism Arad.

Tot în cadrul strategiei de promovare, Filarmonica va continua relația foarte bună pe care o are în prezent cu presa locală, pentru promovarea Concertelor și realizarea de interviuri cu soliștii și dirijorii de calibru invitați.

3. Strategia de preț. Conducerea interimară a Filarmonicii a făcut în ultimele două luni un pas uriaș înainte, prin introducerea prețurilor diferențiate, în funcție de locul ocupat în sală, și a reducerilor pe baza carnetului de student/elev. Cred că această strategie, a prețurilor diferențiate, trebuie păstrată în continuare, cu mențiunea că prețul pentru zona 1 poate fi majorat la 40 RON. Tot ca parte din strategia de preț, propun realizarea unor parteneriate cu Colegiul de Arte "Sabin Drăgoi" și Facultatea de Muzică din cadrul UVT Arad, în așa fel încât elevii și studenții acestor instituții, în calitate de interesați în mod direct de produsul Filarmonicii, să poată cumpăra bilete cu 5 RON, înainte cu 10 minute de începerea spectacolelor, în limita locurilor disponibile.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Următoarea perioadă de management va urmări în primul rând realizarea principalelor programe realizate până acum și cunoscute publicului arădean:

1. Programul simfonic – concertele săptămânale, în fiecare zi de joi
2. Programul vocal-sinfonic – concertele săptămânale, în zilele de joi
3. Programul coral
4. Programul concertelor educative – lecții muzicale, exemple muzicale, prezentare de instrumente. În zilele de vineri dimineața
5. Stagiunea camerală (Recitaluri)
6. Stagiunea Outdoor – concerte desfășurate în afara sediului, în aer liber (Rock Simfonic, Gala de Operă Open Air, EC Opera)

Pe lângă acestea, în următoarea perioadă de management propun:

1. Reluarea Festivalului "Toamna Muzicală Arădeană"
2. Reluarea Festivalului de Muzică Americană și Jazz – Festival cu potențial de afirmare pe plan național
3. Concurs de compoziție. Acesta ar urma să aibă două secțiuni:

- a) muzică nouă, românească
- b) muzică simfonică din Arad. Acest proiect poate fi finanțat din fonduri externe, ca parte a dezvoltării patrimoniului cultural local. Muzica compusă pentru acest program ar urma să fie înregistrată și urcată pe platforme de streaming (Spotify, Apple Music, Soundcloud)

7. Proiecte din cadrul programelor

1. Concerte tematice.

În ultimii ani au fost realizate mai multe asemenea concerte, care au avut succes la public, prin crearea unor concerte tematice, care au vizat un public țintit. Printre acestea se numără:

- Concert de ziua îndrăgostiților. Program vocal simfonic cu solist/soliști organizat în jurul datei de 14 februarie, în care se cântă piese de dragoste.
- Concert de Crăciun. Program vocal-simfonic, cu muzică specifică. În principiu acesta poate deveni un concert-eveniment, care să fie repetat în 2 zile consecutive, dacă se cântă aranjamente de colinde moderne.
- Concert de ziua femeii. Marketingul este foarte ușor pentru acest eveniment, prin vânzarea de bilete de pachete către instituții/firme care doresc să ofere un cadou muzical angajatelor.

2. Tribuna Tinerelor Talente. Este o serie deja consacrată, de 2 concerte consecutive, în care cei mai buni elevi ai Colegiului de Artă "Sabin Drăgoi" evoluează pe scenă acompaniați de orchestra Filarmonicii, prezentând părți din lucrări sau lucrări miniaturale.

3. Concerte Educative. Evenimente pregătite special pentru copii, cu participarea unui dirijor dezinvolt, comunicativ, care să le explice copiilor structura unei orchestre, compartimentele, să le dea exemple, să interacționeze cu ei. Repertoriul trebuie să fie adaptat acestora. Pe lângă partiturile deja existente, propun achiziționarea de partituri cu muzică simfonică din desene animate, care să fie cântate însoțite de proiecția desenului animat în fundal, special pentru această categorie de public, anume pentru copii.

4. Crearea unui spectacol de balet, în cadrul programelor simfonice, în colaborare cu Opera Română din Timișoara. Acest gen de spectacol, sincretic, sunt convins că va avea un grad ridicat de priză la public, datorită gradului ridicat de spectaculozitate, atât din punct de vedere muzical cât și vizual.

5. Cel puțin 3 concerte de Muzică de Film într-o stagiune, integrate în cadrul programului simfonic. Filarmonica din Arad are deja o colecție frumoasă de partituri de acest gen, însă aceasta poate fi crescută, prin achiziția unor noi partituri. Oferta este generoasă, existând multe site-uri de specialitate de unde acestea pot fi cumpărate.

6. Serate de Jazz. Acestea vor fi integrate în cadrul programului de recitaluri. În Arad există un public destul de numeros amator de muzica Jazz. Sala mică a Filarmonicii este un loc ideal unde pot fi aduse reprezentații de jazz în formații mici: pian și voce, pian și saxofon.

7. Festivalul "Toamna Muzicală Arădeană" poate fi cuprins în cadrul programelor obișnuite ale stagiunii, însă având ca specific invitarea unor soliști, dirijori și în viitor compozitori/aranjori arădeni, care locuiesc și performează în alte orașe sau alte țări. Pe lângă promovarea talentelor locale, această poate fi și o mișcare foarte bună de marketing,

datorită faptului că prietenii, neamurile celor invitați, dintre care cu siguranță nu sunt toți public constant al Filarmonicii, vor veni să își vadă prietenii, plecați de mult timp, pe scenă.

8. Scena Debutanților. Organizarea a cel puțin un concert anual, în cadrul stagiunii ordinare, în care să fie invitați dirijori și soliști tineri, care au absolvit în ultimii 3 ani o instituție de profil.

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

- Realizarea unui parteneriat cu Festivalul "Timișoara Muzicală", prin care Filarmonica Arad, sau cel puțin o formație din cadrul Filarmonicii să performeze la Timișoara.
- Participarea la Festivalurile organizate pe plan local
- Concerte realizate în orașe sau județe învecinate, care nu au Filarmonică.
- Realizarea de înregistrări audio, după dotarea sălii cu aparatura necesară.

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

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

(mii lei)

Nr. Crt.	Categorii	2023	2024	2025
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	TOTAL VENITURI , din care:	13.280	14.270	14.870
	1.a. venituri proprii, din care:	550	1.150	1.270
	1.a.1. venituri din activitatea de bază,	250	250	270
	1.a.2. surse atrase,	200	300	400

1.	1.a.3. alte venituri proprii,	100	600	600
	1.b. subvenții/alocații	12.720	13.090	13.560
	1.c. alte venituri	10	30	40
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	13.280	14.270	14.870
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	11.000	11.800	12.300
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile,	10.200	11.000	11.500
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal,	800	800	800
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	2.240	2.420	2.520
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte,	500	700	800
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii,	860	850	850
	2.b.3. Cheltuieli cu reparații curente,	30	30	30
	2.b.4. Cheltuieli cu întreținerea,	700	700	700
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	40	40	40
	2.c. Cheltuieli de capital	40	50	50

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului

2.1. La sediu

Estimare 2023 – 10.000 persoane

Estimare 2024 – 11.000 persoane

Estimare 2025 – 12.000 persoane

2.2. În afara sediului

Estimare 2023 – 7.000 persoane

Estimare 2024 – 8.000 persoane

Estimare 2025 – 9.000 persoane

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. Crt	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea programului	Buget prevăzut pe program –(lei)-
PRIMUL AN DE MANAGEMENT					
1.	Simfonic	Concert cu sau fără soliști, organizat cu repertoriu diversificat. Concerte susținute cu ocazia unor evenimente/ sărbători	30	Concert simfonic	700.000
2.	Vocal Simfonic	Concert vocal simfonic cu/fără soliști și cor. Repertoriul va fi alcătuit din	12	Concert vocal simfonic / Gala de Operă	300.000

		lucrări ale muzicii clasice și nu numai			
3.	Coral	Concert cu acompaniament de pian sau accappella, având atât repertoriu clasic, cât și genuri contemporane: gospel, americană, pop	6	Concert Coral	25.000
4.	Concerte educative	Concerte de educație muzicală a copiilor, realizate în colaborare cu unitățile de învățământ. Se va aborda repertoriu specific	6	Concert educativ	-
5.	Concerte camerale / recitaluri	Concerte susținute de ansambluri camerale, având atât repertorii clasice, cât și de jazz	15	Recital	80.000
6.	Stagiunea Outdoor	Concerte susținute în spații neconvenționale din Arad: în fața Primăriei, pe Ștrand, Piața Constituției	5	Rock Simfonic, EC Opera Arad, La Băncuțe, Gala de Operă	400.000
7.	Festivalul "Toamna Muzicală Arădeană"	Concerte având ca invitați soliști sau dirijori arădeni care locuiesc în alte orașe sau diaspora	3	Arădeni la Filarmonică	100.000
8.	Festivalul de Muzică Americană și Jazz	Concerte simfonice de pop și rock simfonic, jazz simfonic, muzică de film, muzică de divertisment și recitaluri	7	Remember Louis Armstrong, Movie Music	500.000

Nr. Crt	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea programului	Buget prevăzut pe program –(lei)-
AL DOILEA AN DE MANAGEMENT					
1.	Simfonic	Concert cu sau fără soliști, organizat cu repertoriu diversificat. Concerte susținute cu ocazia unor evenimente/ sărbători	30	Concert simfonic	710.000
2.	Vocal Simfonic	Concert vocal simfonic cu/fără soliști și cor. Repertoriul va fi alcătuit din lucrări ale muzicii clasice și nu numai	12	Concert vocal simfonic / Gala de Operă	310.000
3.	Coral	Concert cu acompaniament de pian sau a cappella,	6	Concert Coral	25.000

		având atât repertoriu clasic, cât și genuri contemporane: gospel, americană, pop			
4.	Concerte educative	Concerte de educație muzicală a copiilor, realizate în colaborare cu unitățile de învățământ. Se va aborda repertoriu specific	6	Concert educativ	-
5.	Concerte camerale / recitaluri	Concerte susținute de ansambluri camerale, având atât repertorii clasice, cât și de jazz	15	Recital	80.000
6.	Stagiunea Outdoor	Concerte susținute în spații neconvenționale din Arad: în fața Primăriei, pe Ștrand, Piața Constituției	5	Rock Simfonic, EC Opera Arad, La Băncuțe, Gala de Operă	430.000
7.	Festivalul "Toamna Muzicală Arădeană"	Concerte având ca invitați soliști sau dirijori arădeni care locuiesc în alte orașe sau diaspora	3	Arădeni la Filarmonică	120.000
8.	Festivalul de Muzică Americană și Jazz	Concerte simfonice de pop și rock simfonic, jazz simfonic, muzică de film, muzică de divertisment și recitaluri	7	Remember Louis Armstrong, Movie Music	500.000
9.	Concurs de compoziție	Concurs de compoziție care vizează valorificarea potențialului local / zonal, prin stimularea creației simfonice	2	Aradul Creativ	100.000

Nr. Crt	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea programului	Buget prevăzut pe program –(lei)-
AL TREILEA AN DE MANAGEMENT					
1.	Simfonic	Concert cu sau fără soliști, organizat cu repertoriu diversificat. Concerte susținute cu ocazia unor evenimente/ sărbători	30	Concert simfonic	710.000
2.	Vocal Simfonic	Concert vocal simfonic cu/fără soliști și cor. Repertoriul va fi alcătuit din lucrări ale muzicii clasice și nu numai	12	Concert vocal simfonic / Gala de Operă	330.000

3.	Coral	Concert cu acompaniament de pian sau accappella, având atât repertoriu clasic, cât și genuri contemporane: gospel, americană, pop	6	Concert Coral	30.000
4.	Concerte educative	Concerte de educație muzicală a copiilor, realizate în colaborare cu unitățile de învățământ. Se va aborda repertoriu specific	6	Concert educativ	-
5.	Concerte camerale / recitaluri	Concerte susținute de ansambluri camerale, având atât repertorii clasice, cât și de jazz	15	Recital	80.000
6.	Stagiunea Outdoor	Concerte susținute în spații neconvenționale din Arad: în fața Primăriei, pe Ștrand, Piața Constituției	5	Rock Simfonic, EC Opera Arad, La Băncuțe, Gala de Operă	430.000
7.	Festivalul "Toamna Muzicală Arădeană"	Concerte având ca invitați soliști sau dirijori arădeni care locuiesc în alte orașe sau diaspora	3	Arădeni la Filarmonică	120.000
8.	Festivalul de Muzică Americană și Jazz	Concerte simfonice de pop și rock simfonic, jazz simfonic, muzică de film, muzică de divertisment și recitaluri	7	Remember Louis Armstrong, Movie Music	500.000
9.	Concurs de compoziție	Concurs de compoziție care vizează valorificarea potențialului local / zonal, prin stimularea creației simfonice	2	Aradul Creativ	100.000
10.	Concerte turneu / Festivaluri	Concerte susținute în afara Aradului sau/și participare la Festivaluri	3	"Arad în Timișoara Muzicală"	120.000