

# PROIECT DE MANAGEMENT

## Filarmonica de Stat din SIBIU

Aprilie 2022-2026

Institutie decorată cu Meritul Cultural in grad de Comandor in anul 2021

- Orchestra, simbol cultural european –

### PROLEGOMENE

Preambulul proiectului de management dedicat Filarmonicii de Stat din Sibiu (FSS) reprezintă un rezumat al ideilor și propunerilor de continuare și îmbunătățire a activității instituției, care se dezvoltă în beneficiul cultural al locuitorilor județului Sibiu, României și Europei. Măsurile pe care le propunem pentru viitor au în vedere continuarea eficientizării funcționării instituției, corelarea politicilor culturale cu direcțiile principale de dezvoltare ale Consiliului Județean, continuarea relației dintre instituție și beneficiari (public, instituții publice de cultură, școli, licee și universități, școli populare de arte, mediul de afaceri public și privat, etc), dezvoltarea capitalului uman, îmbunătățirea utilizării resurselor patrimoniului fix, deschiderea repertorială către capodoperele muzicii românești, menținerea adaptării artistice la realitățile contemporane ale vieții muzicale europene, toate printr-un management modern, demn de o regiune care demonstrează constant o reală capacitate de dezvoltare economico-culturală, devenită simbol de eficiență în România.

Continuăm premisa prin care considerăm că orchestra simfonică, prin algoritmul de alcătuire și cel de funcționare, este simbolul cel mai puternic al sloganului Europei Unite. De la pragmatismul sociologic al diversității capitalului uman investit într-un ansamblu simfonic, până la diferențele structurale, constructive, materiale și timbrale ale grupurilor/partidelor de instrumente reprezentate, Orchestra Simfonică omogenizează muzical toate diferențele expuse mai sus, prin raportarea la o idee unică, conducătoare și mai ales luminoasă.

În continuarea unui extins proiect de dezvoltare, vom considera mai departe ansamblul orchestral ca fiind “gălbenușul oului” care trebuie să fie bine susținut de o instituție activă, generatoare de resurse vitale și în același timp stabilă și mai ales solidă ca punct de vedere al organizării administrative.

**Administrația** căreia i se atașează colectivul artistic trebuie să acopere câteva nevoi contemporane în dezvoltarea unei instituții de cultură de acest calibru. Creșterea spectaculoasă a activității în perioada 2019 - 2022, de la 40 la 61 de concerte simfonice anuale și de la 60 de evenimente organizate la 210 anul acesta, conduce către concluzia că numărul angajaților din departamentul organizare și implementare orchestrală trebuie să crească.

**Departamentul economic**, extrem de important să avem un foarte bine pregătit dar trebuie completat cu două posturi: achiziții și resurse umane. Acest departament susține echilibrul și corența economică a unui domeniu delicat și important. (Director Economic, expert contabil, contabil, salarizare, personal, achiziții, economist.) Considerăm că poziția de expert contabil este necesară mai ales pe perioada în care se vor mai prelungi tensiunile juridice salariale. Calulele diferentelor, dobânzilor și recuperărilor datorate litigiilor ce au ca punct de plecare o legislație abrogată din 2007 și 2015 ocupă foarte mult timp și reprezintă o responsabilitate foarte mare.

**Departamentul Juridic** sprijină și susține legalitatea tuturor gesturilor și inițiativelor instituționale. Experiența de arată trebuie să conțină persoane cu specializări diferite: (juriști, reprezentare în instanță, expertize judiciare sau contabile). Având în vedere că în instituțiile bugetare

sunt foarte multe acțiuni juridice ce au ca obiect drepturile salariale și dreptul muncii, se impune ca reprezentarea în justiție să se facă constant de către un avocat specializat, cu un contract externalizat, aprobat legal de către ordonatorul principal de credite.

**Departament de marketing poli-specializat:** Se simte nevoia dezvoltării verigii dintre economic și artistic. Detectarea profilului public al Filarmonicii de Stat Sibiu (FSS), scrierea de proiecte de finanțare culturală locală națională și europeană, identificarea, atragerea și gestionarea partenerilor, contracte cu beneficiari și doritori de manifestări din cadrul programelor FSS și alte elemente care să aducă resursele necesare dezvoltării producțiilor artistice, educaționale, socio-culturale în care FSS se angajează.

**Departamentul Artistic**, este inima neobosită a programelor și activităților Filarmonicii de Stat Sibiu. Sunt gestionate:

- Orchestra Simfonică: Cel mai numeros compartiment al Instituției, trebuie organizat într-o piramidă ierarhică bine reglementată care să permită dezvoltarea ulterioară pe criteriile firești de calitate umană și artistică a fiecărui angajat. Astfel se va putea garanta în viitor o creștere a calității actului artistic.

- Stagiunea Simfonică, principalul program instituțional.
- Stagiunea Camerală, atașată diferitelor festivaluri.
- Manifestările de imersie socială locală și județeană, prin parteneriate cu instituții și organizații locale și naționale, etc
- Festivalurile și concertele excepționale, cu frecvență lunară
- Concertele atelierele și manifestările educative care ar trebui să poată fi organizate săptămânal.
- Deplasările și turneele în creștere numerică,
- Protocolul necesar tuturor manifestărilor.

**Departamentul Tehnic** cu dubla sa ipostază:

- Deservire logistică, scenotehnică, tehnică, gestionare săli și spații de manifestări, concerte și evenimente, depozitare, achiziție, reparații și comodate instrumente muzicale și accesorii, transport oaspeți, gestionare cazări proprii, afisare și Panotare publicitate, media și expoziții, acces sau restricții public;

- Gestionarea și administrarea clădirii și a spațiilor adiacente. (Pază-protecție, pompieri, Sănătate, curățenie, protecția muncii, mentenanțe tehnice, reparații curente sau reparații minore, transport, gestionare anunțuri instituționale acces sau restricții acces, mentenanță și soluții IT,

În ultimii 3 ani ne-am transformat în deschizători de drumuri instituționale, artistice și educaționale, fără a pierde din vedere tradiția artistică multiculturală, multiethnică și confesională a Sibiului. Noile principii de management și deschiderea către o perspectivă modernă și novatoare asupra funcționării și dezvoltării instituției au demonstrat că într-un timp surprinzător de scurt, ne-am transformat într-o entitate culturală importantă nu doar local și regional ci și pe plan național cu ambiții interanționale. Eficientizarea cheltuiirii banilor publici, prin creșterea calității concertelor și a numărului acestora folosind aproximativ același buget ca în anii precedenți au generat performanța. În același timp, nu trebuie să eludăm faptul că aceste schimbări rapide, pandemia Covid, au generat de multe ori tensiuni într-un colectiv obișnuit cu alt tip de priorități.

Incepem să fim tipul de instituție care trebuie să se transforme în model cultural regional și sperăm național urmând riguros modelele europene de succes.

Ținta noastră și a instituțiilor similare din țară este ca într-o perioadă aproximabilă de timp să schimbăm modalitatea de funcționare și ulterior calitatea actului artistic românesc.

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

### **Context**

Județul Sibiu este situat în centrul țării, iar Municipiul Sibiu este cel mai mare oraș și reședință de județ, având o populație de 167.124 de locuitori. Sibiul este caracterizat de multietnicitate și multiculturalitate, structura socială fiind caracterizată de diversitate. Acest lucru influențează și obiceiurile de consum cultural.

Conform datelor furnizate de DJS Sibiu (<https://sibiu.insse.ro/produse-si-servicii/statistici-judetene/conturi-nationale/>), în anul 2022:, județul Sibiu a înregistrat următoarele date financiare care demonstrează implicarea și susținerea culturii locale:

Sectiunea funcționare, execuție bugetară an 2021 capitolul Cultura 19,18 % din total Buget Județul Sibiu; Agenda culturală an 2021= 1700000 lei. Credite bugetare sect de funcționare an 2022 alocate cap. Bugetar Cultura 18,91 % din total buget Județ . Se vor mai aloca în anul 2022 credite bugetare Filarmonicii din 2% impozit pe venit, iar ponderea culturii în total buget va crește.

La nivelul Sibiului, sectorul serviciilor este bine reprezentat în domenii precum turism, telecomunicații, industrie, sport, telecomunicații, servicii culturale, etc.

Sibiul se numără printre județele cu o activitate culturală intensă și diversă, bucurându-se, pe de o parte de un atractiv patrimoniu natural și arhitectural, dar și de o ofertă culturală generoasă și diversificată. Județul numără 1053 de monumente istorice, conform Listei Monumentelor Istorice a Ministerului Culturii, două dintre acestea fiind pe Lista patrimoniului protejat de UNESCO. Bogata activitate culturală a Sibiului a avut ca rezultat câștigarea titlului de Capitală Culturală Europeană în 2007, distincție care, ulterior, a augmentat statutul de pol cultural al județului.

Sibiul se bucură de o viață culturală dinamică și diversă, aici existând mai multe instituții cu profil scenic: Filarmonica de Stat Sibiu, Teatrul Gong, Teatrul de Balet Sibiu, Junii Sibiului, Teatrul Național Radu Stanca,. Acestora li se adaugă alte instituții prestigioase precum CNM Astra și Astra Film, Muzeul Brukethal, Biblioteca Județeană Astra, ș.a. Orașul se bucură și de un mediu universitar activ, prin existența Universității Lucian Blaga. Nu trebuie uitată Școala Populară de Arte și Meserii.

Conform datelor furnizate de INS<sup>1</sup>, în anul 2020, cele mai multe instituții și companii de spectacole au funcționat în regiunea Centru, unde, de asemenea s-au înregistrat, în profil teritorial, cele mai multe reprezentații (2045). Tot aici, în profil teritorial, au fost înregistrați cei mai mulți spectatori (233 mii).

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

Comunitatea sibiană este caracterizată de diversitate și multietnicitate, iar ca urmare, entitățile care i se adresează sunt și ele diverse. Oferta culturală a Sibiului este generoasă și diversă, răspunzând atât nevoilor comunității, cât și nevoilor turismului, care este un factor important în dezvoltarea orașului și județului.

Pe parcursul întregului an, au loc evenimente culturale care acoperă toate vârstele în termeni de public țintă, operatorii culturali (atât publici cât și privați) fiind activi, așa cum relevă și datele furnizate de INS.

În ceea ce privește poziționarea Filarmonicii de Stat Sibiu la nivelul instituțiilor de cultură care se adresează comunității sibiene, precum și a locurilor ce oferă oportunități de petrecere a timpului liber, aceasta se regăsește într-un peisaj variat. Există instituții scenice care oferă spectacole de teatru și

---

<sup>1</sup> [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/activitatea\\_unitatilor\\_cultural\\_artistice\\_anul\\_2020.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/activitatea_unitatilor_cultural_artistice_anul_2020.pdf)

balet (Teatrul Național Radu Stanca, Teatrul Gong, Teatrul de Balet Sibiu), spectacole de folclor (Junii Sibiului), muzee (CNM Astra, Brukethal), filiale ale centrelor culturale și ambasadelor, ONG-uri active în domeniul cultural. De asemenea, există o bogată ofertă culturală sezonieră (estivală), reprezentată de târguri și festivaluri care constituie poli de atracție turistică.

Între toate aceste entități există colaborare constantă și un bun dialog, fapt ce se vede în succesul Sibiului ca pol cultural național.

Filarmonica de Stat Sibiu și-a sporit în ultimii 3 ani legăturile cu celelalte entități culturale (publice sau private), dar și cu agenți economici direct interesați să se asocieze cu mediul cultural. Astfel, dacă în anul 2019, Filarmonica încheiase 36 de parteneriate, la finele anului 2021, numărul acestora a ajuns la 79.

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

### **Analiza mediului intern și extern:**

Filarmonica de Stat Sibiu este, conform datelor din Caietul de Obiective, o instituție publică de concerte, de repertoriu, având un ansamblu artistic permanent, capabil să susțină activitatea unei stagiuni, îndeplinind condițiile portofoliului de concerte conform Ordonanței Guvernului nr. 21/ 2007 privind instituțiile publice de concerte, cu modificările și completările ulterioare. Finanțarea Filarmonicii de Stat Sibiu se realizează din venituri proprii și/sau subvenții de la bugetul de stat/local, prin bugetul Consiliului Județean Sibiu. Activitatea sa se desfășoară preponderent în Sibiu, dar există și concerte susținute cu regularitate în alte orașe, cum ar fi Deva, Alba-Iulia, Brașov, etc.

Din **Raportul Final 2019-2021**, rezultă următoarele date:

- Filarmonica este o instituție importantă pentru comunitatea sibiană, cu o imagine locală și națională în ascensiune, instituția plasându-se printre cele relevante la nivel național
- **Filarmonica a reușit să mențină publicul fidel** pe perioada pandemiei de COVID-19, dovadă fiind audiența înregistrată, atât în formula de live dar și în formula de online
- **Activitatea orchestrei s-a dezvoltat**, crescând nu doar numărul de evenimente, ci mai ales tipologia lor (festivaluri cu diferite tematici, concerte vocal-simfonice, spectacole de teatru simfonic, etc), dar se remarcă și numărul în creștere al concertelor susținute în alte orașe: Deva, Blaj, Piatra-Neamț, Sfântu-Gheorghe, etc. Astfel, Filarmonica își îndeplinește misiunea de promovare a valorilor muzicale românești și internaționale, dar și județul Sibiu.
- Mediul intern al instituției este în continuare marcat, mai ales în cazul departamentului orchestră, de **tensiuni care generează procese cu obiect salarial**, iar deciziile neuniforme ale instanțelor contribuie la continuarea intentării de noi procese pe această speță. De asemenea, tensiunile interne ale colectivului artistic (orchestră), dublate de abateri disciplinare, au dus la organizarea unui număr semnificativ de comisii de disciplină, în cadrul cărora au fost acordate avertismente scrise
- **Structura inegală a orchestrei** (dimensionarea partidelor instrumentale, raportată la repertoriul abordabil) face ca în multe cazuri să fie nevoie de colaboratori, ceea ce are un impact asupra coeziunii colectivului, dar și asupra costurilor.
- În cazul **departamentului administrativ**, se remarcă o stare de lucru și de colaborare mai bună, relațiile fiind marcate de colegialitate și colaborare. Totuși, activitatea în creștere și diversificare a Filarmonicii face ca dimensionarea actuală a administrației să fi devenit insuficientă, fiind necesară completarea personalului, în vederea eficientizării activității și a protejării resurselor umane.

- Filarmonica funcționează respectând reglementările legale, având ROI (2014), ROF (2004), CCM, însă acestea trebuie **înnoite și adaptate realităților și legislației actuale**, care a suferit modificări de la data emiterii celor două acte și mai ales în contextul depășirii pandemiei de COVID-19.

### **Puncte tari**

- Filarmonica Sibiu este o instituție muzicală de importanță națională și se bucură de sprijinul constant al Consiliului județean Sibiu, precum și de buna colaborare cu autoritățile locale sau cu autorități naționale
- Existența unui sediu propriu, pentru care este actualmente aprobată o Extindere de DALI, în vederea reabilitării și modernizării. De asemenea, poziționarea privilegiată în zona centrală a Sibiului, accesul direct la parcare, oferă multiple oportunități de organizare de concerte și evenimente
- Pentru activitatea din timpul pandemiei, Filarmonica a fost medalită cu Ordinul Meritul Cultural în grad de Comandor, de către E.S. Klaus Iohannis, la data de 15 ianuarie 2021
- Filarmonica a dat dovadă de adaptabilitate și reziliență în contextul pandemiei de COVID-19, continuându-și și diversificându-și activitatea prin: transmiterea de concerte online, organizarea mai multor concerte și festivaluri în aer liber, organizând concerte în deplasare, implicându-se activ în comunitate (găzduirea Maratonului Vaccinării)
- Investițiile făcute în scenotehnică și lumini eficientizează folosirea banului public și au îmbogățit patrimoniul instituției în mod util și relevant
- Filarmonica a participat, pentru a doua oară consecutiv, la Festivalul Internațional George Enescu, unde s-a bucurat de succes, calificându-se pe locul 3 în top 5 Cele mai bune concerte din seria Muzica Secolului XX
- Relevanța Filarmonicii în comunitate, dar și la nivel național, a crescut, dovadă fiind numărul mare de parteneri și sponsorizările atrase
- Oferta culturală diversă, care răspunde nevoilor comunității dar și publicului sezonier (sezonul estival, sezonul sărbătorilor de iarnă)
- Programare coerentă a activităților artistice, cu programări efectuate inclusiv pe termen mediu (1 an în avans) și lung (2-3 ani în avans)
- Extinderea activității prin susținerea de concerte simfonice în alte orașe din România: Deva, Blaj, Piatra-Neamț, Sfântu Gheorghe, etc
- Buna colaborare cu celelalte instituții de profil din țară
- Apartenența la un mediu cultural efervescent, ca unică instituție cu profil muzical

### **Puncte slabe**

- Filarmonica se confruntă cu deficit de resurse umane în departamentul administrativ, care, fiind subdimensionat, traversează perioade de supraaglomerare (festivaluri, deplasări, lipsă personal pe motive de concedii de odihnă ori medicale, etc). Este necesară completarea schemei în compartimentul administrativ, astfel încât ea să fie proporțională cu nevoile de organizare ce decurg din activitatea instituției, dar și pentru a putea crește capacitatea de absorbție de fonduri nerambursabile și implementare de programe cofinanțate.
- Compartimentul orchestră a „beneficiat” în trecut de angajări inegale, astfel că există o disproporție între dimensiunea orchestrei (număr de posturi), tipul de posturi ocupate (la ce fel de instrumente) și repertoriile ce pot fi abordate fără colaboratori. De exemplu, pentru a putea aborda un repertoriu ce conține tubă, harpă sau pian în orchestră, este nevoie de completarea altor partide esențiale (cu activitate săptămânală, aproape indiferent de

repertoriu) cu colaboratori. Este necesară, pe de o parte, ocuparea posturilor vacante și găsirea de soluții pentru distribuirea instrumentelor excepționale, pentru a păstra echilibrul și echitatea între angajați

- Numărul mare de procese cu tematică salarială, care, datorită deciziilor diferite ale judecătorilor se perpetuează de mai mulți ani
- Ambianța tensionată de lucru din departamentul orchestră a dus la organizarea mai multor comisii de disciplină, în urma cărora au fost acordate avertismente scrise
- Baza restrânsă de selecție a personalului artistic, datorată lipsei unei instituții de învățământ muzical superior la Sibiu este o problemă constantă și este relevantă mai ales în situațiile în care există concedii medicale în departamentul Orchestră cu o zi sau două înaintea zilei de concert (concediile medicale ce apar astfel fac foarte grea înlocuirea instrumentistului respectiv, iar într-un caz extrem, de îmbolnăvire a mai multor muzicieni în roluri cheie, concertele pot fi periclitate). O soluție poate fi o colaborare cu mediul academic local și național care să ducă, în timp, la deschiderea unei secții muzicale în cadrul ULBS.

### **Oportunități**

- Sprijinul constant al Consiliului Județean Sibiu, precum și buna colaborare cu autoritățile locale, comunitatea locală constituie premise bune pentru ca Filarmonica să continue să aibă și să dezvolte programe muzicale diverse, adaptate tipurilor diferite de public
- Poziționarea Sibiului pe locurile fruntașe în topul destinațiilor turistice și consacrarea ca destinație culturală așază Filarmonica într-un context favorabil pentru a-și desfășura activitatea și de a propune programe diferite, neconvenționale
- Buna colaborare cu ceilalți operatori culturali din județ a dus la apariția unor coproducții cu mare succes la public. Astra Film - CNM Astra, Teatrul de Balet Sibiu, Festivalul Internațional de Teatru Sibiu - TNRS, operatorii privați din sectorul cultural.
- Accesarea de programe de perfecționare pentru angajați
- Dezvoltarea Sibiului ca mediu de afaceri, existența a noi oportunități de muncă, duc la creșterea populației rezidente, ceea ce poate avea un impact pozitiv în demografia publicului Filarmonicii
- Cerere crescută pentru activități cu specific muzical, dedicate copiilor și tinerilor
- Dezvoltarea de noi activități cu specific muzical-educativ (atelier creative) deschide instituția către un public nou și contribuie pozitiv la implicarea în viața comunității
- Relevanța crescută a instituției pe plan național, imaginea instituției și nivelul în general în creștere al orchestrei permit invitarea unor nume din ce în ce mai relevante pe scena Filarmonicii. De asemenea, instituția înregistrează un număr crescut de oferte de colaborare cu diverși artiști români și străini. Filarmonica a început să devină un angajator dezirabil inclusiv pentru compartimentul administrativ.
- Aprobarea extinderii de DALI pentru Modernizarea și reabilitarea Sălii Thalia constituie un pas important spre un design contemporan, eficient, al sediului Filarmonicii
- Poziționarea centrală a sălii și deschiderea spațiilor sale interioare (altele decât Sala Mare, respectiv Sala Mică) și exterioare au avut ca rezultat găzduirea mai multor tipuri de evenimente și familiarizarea publicului cu noi locuri de socializare culturală
- Existența unei rețele publice de afișaj, cu acoperire în întreg Municipiul Sibiu
- Existența Aeroportului Internațional Sibiu, precum și poziționarea în centrul țării, fac mai ușoară logistica invitării artiștilor internaționali

- Buna colaborare cu autoritățile locale ale altor orașe, în vederea organizării de concerte simfonice cu participarea Filarmonicii contribuie pozitiv la continuarea acestor proiecte, la consolidarea și dezvoltarea lor
- Redactarea după principii moderne, contemporane a ROI, ROF, Fisele de post și renegocierea CCM.

### Amenințări

- Pandemii, război sau alte situații care riscă să afecteze activitatea în mod semnificativ
- Diminuarea bugetelor publice
- Neacordarea ROI, ROF, CCM la ultimele schimbări care țin de legislația specifică instituțiilor publice de cultură, legislația muncii, a achizițiilor ș.a.
- Neocuparea posturilor vacante
- Practica curentă a acțiunilor în instanță din partea angajaților, alături de toate consecințele ce decurg din aceste acțiuni
- Nevoia efectuării unor reparații urgente la nivelul terasei de acces de pe Strada Cetății, alături de alte lucrări de conservare și modernizare
- Lipsa de resurse umane dedicate în principal acțiunilor de scriere de proiecte pentru fonduri nerambursabile, marketing cultural și fundraising
- Neacordarea legislației muncii, salariale și specifice culturale, noilor realități culturale europene.

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

Imaginea Filarmonicii Sibiu s-a schimbat și s-a îmbunătățit substanțial în ultimii 3 ani, lucru relevat de Raportul Final de Activitate 2019-2021.

Astfel, legat de imaginea Filarmonicii, atât pe plan local cât și național, pot fi trase următoarele concluzii:

- A fost implementată o **nouă imagine de brand** (logo nou), care leagă mai puternic instituția de județ
- Decorarea Filarmonicii de Stat Sibiu cu **Meritul Cultural in grad de Comandor**, de către Președintele României, Excelența Sa Klaus Iohannis a reprezentat un moment de mare creștere a vizibilității și un moment de cotitură în îmbunătățirea imaginii, prestanței și notorietății instituției.
- **Abordarea grafică (vizuală) este unitară**, corectă, recognoscibilă și scalabilă, materialele de promovare, în orice formă ar apărea, sunt ușor de identificat ca aparținând Filarmonicii. Există o coerență vizuală, lucru datorat colaborării stabile cu un grafician profesionist
- S-au făcut investiții în **materiale promoționale vizibile**, care au putut fi folosite cu mai multe ocazii, care au sporit vizibilitatea instituției, inclusiv atunci când au avut loc deplasări
- Instituția și-a crescut și consolidat prezența în mediul online, fiind prezentă pe **rețele de socializare** care acoperă o gamă largă și diversă de public-țintă (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube), cu audiență în creștere pe toate canalele și cu urmăritori fideli. Filarmonica a dat dovadă de flexibilitate în contextul pandemiei și a folosit social media pentru a ține publicul aproape, prin intermediul transmisiunilor și programelor online, iar acum folosește aceste canale pentru a fideliza și informa publicul.

- Site-ul instituției a fost refăcut și este updatat constant, fiind, de asemenea, legat organic cu **aplicația mobilă**. Este prima instituție muzicală din România cu aplicație mobilă proprie, disponibilă în App-Store și Google Play.
- Instituția se bucură de o bună relație cu **presa locală, dar și cu presa națională**, comunicatele emise fiind preluate cu regularitate. Ocazional, sunt solicitate interviuri cu privire la evenimentele speciale organizate de Filarmonică, acestea fiind publicate în presa națională.
- Filarmonica este relevantă pentru comunitate, publicul continuând să participe la activitățile acesteia, în ciuda contextului generat de pandemia de COVID-19. De asemenea, diversificarea tipologiei de programe, creșterea calității artiștilor invitați, au dus la atragerea de public nou, tânăr.
- Notorietatea Filarmonicii a crescut, dovadă fiind cererile constante pentru **susținerea de concerte în alte orașe**. De altfel acest deziderat este un foarte important mecanism de creștere instituțională.
- Filarmonica este prezentă constant **pe spațiile publice de afișaj din oraș**, pentru o cât mai bună informare a publicului.
- **Multiplele posibilități de achiziționare a biletelor** (pachete de abonamente, achiziție la casa de bilete cu plata numerar sau card, bilete online) facilitează accesul la evenimente. Este foarte importantă legătura cu abonații, care sunt uneori contactați direct, în semn de prețuire a fidelității față de Filarmonică.
- **Programul de voluntariat** al Filarmonicii continuă și se urmărește mai buna integrare a voluntarilor în colectivul instituției, pentru a-i menține fideli, dar și pentru a le oferi o experiență relevantă de voluntariat
- Filarmonica este privită ca un **partener de încredere**, atât de către artiști (care propun proiecte în parteneriat) cât și de membrii mediului de afaceri sau alte entități culturale
- Menținerea constantă a **legăturilor protocolare cu toate instituțiile muzicale din România**, dar și cu autoritățile, prin transmiterea de felicitări, invitații, diverse comunicate importante

În urma analizei efecturate mai sus, abordarea actuală de promovare este una bună, eficientă, care trebuie păstrată și amplificată.

Referentul PR, alături de grafician, va continua să elaboreze comunicatele de presă cu regularitate, după un calendar prestabilit, în funcție de activitățile instituției. Va elabora conținut pentru social media, în funcție de specificul fiecărei rețele de socializare, va urmări impactul comunicatelor transmise și va lua măsuri de îmbunătățire, acolo unde și dacă este nevoie. Va urmări ca modul în care instituția comunică cu beneficiarii să fie adaptat acestora, în funcție de categorie/=.

Acestor activități recurente, propun să li se adauge:

- **Minim o persoană angajată cu atribuții în domeniul marketing cultural**, scriere de proiecte culturale pe fonduri nerambursabile, fundraising, pentru a sprijini activitatea intensă a departamentului și a o dezvolta pe orizontală
- **Menținerea și amplificarea legăturilor cu operatorii culturali** din comunitate, dar și cu mediul privat sau de afaceri, care poate fi interesat de activitățile Filarmonicii
- **Susținerea inițiativelor culturale la nivel județean**
- **Continuarea activităților în afara sediului, în Sibiu și alte orașe / județe**
- **Posibilitatea de a promova instituția prin diverse obiecte-souvenir (merchandise) cu logo-ul / imaginea Filarmonicii, pe modelul instituțiilor europene similare**

- **Îmbunătățirea aspectului spațiilor publice ale Filarmonicii**, astfel încât oamenii să își dorească să petreacă timp lângă instituție, să își facă poze, etc
- Organizarea de **evenimente conexe** (expoziții, conferințe), care să atragă o tipologie diferită de public. Participarea la astfel de evenimente în calitate de expozant / reprezentant în calitate de speaker, etc
- **Comunicarea mai strânsă cu școlile din Sibiu** și colaborarea cu învățământul de specialitate, cu scopul atragerii tinerilor către actul cultural
- Revenirea la organizarea de **conferințe de presă** cu prezență fizică
- Realizarea de **înregistrări audio și video**, care pot promova la nivel național și internațional activitatea Orchestrei
- Continuarea marcării unor date speciale, prin evenimente și festivaluri dedicate (Ziua Culturii, Ziua Femeii, Ziua Copilului, etc)
- Implicarea instituției, ca initiator și **membru fondator, în Asociația Instituțiilor Muzicale din România**

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

În prezent, măsurile luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari sunt:

- Colectarea datelor statistice oferite de paginile de social media, care oferă informații legate de: media de vârstă a persoanelor care interacționează online, genul, mediul (urban sau rural, România sau diaspora)
- Comunicarea directă cu beneficiarii prin: e-mail, telefon, social media
- Realizarea de chestionare pentru public și colectarea datelor provenite din acestea
- Monitorizarea vânzărilor de bilete în raport cu tipul de activități, analiză și concluzii
- Consultarea studiilor de consum specifice: Barometrul Cultural<sup>2</sup>, date specifice domeniului de activitate, furnizate de INS<sup>3</sup>

#### **Propuneri pentru o cunoaștere mai amănunțită:**

- Continuarea dialogului cu publicul și cererea de feedback cu privire la activitățile instituției
- Consolidarea dialogului cu adolescenții și tinerii, pentru a le cunoaște mai bine nevoile și dorințele
- Observarea directă a dinamicii publicului (număr de participanți, medie de vârstă) în funcție de tipul de eveniment propus, mai ales în cazul evenimentelor cu acces pe bază de bilet
- Crearea de campanii care să încurajeze interacțiunea cu instituția și cu muzicienii
- Propunerea de activități cu tematici conexe, inclusiv dedicate copiilor și urmărirea modului în care publicul participant la acestea continuă relația cu instituția

Aplicarea de chestionare de tipul Google Forms artiștilor invitați, pentru a obține feedback și pentru aspectul organizatoric

<sup>2</sup> <https://www.culturadata.ro/tendinte-ale-consumului-cultural-in-pandemie-2020/>

<sup>3</sup> [https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/activitatea\\_unitatilor\\_culturale\\_artistice\\_anul\\_2020.pdf](https://insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/activitatea_unitatilor_culturale_artistice_anul_2020.pdf)

## **5. Grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt și mediu**

Grupurile-țintă ale activităților Filarmonicii Sibiu sunt:

- Comunitatea din municipiul Sibiu
- Locuitorii județului Sibiu
- Comunitățile din județele învecinate, care nu au Filarmonică
- Copii și tinerii din județ și județele limitrofe,
- Categoriile defavorizate de public
- Publicul din țară
- Publicul din străinătate

## **6 Profilul beneficiarului actual.**

Din analiza datelor, profilul beneficiarului actual se conturează astfel:

- Majoritar – adult, mediu urban, educat, activ, preponderent feminin
- Vârsta medie a participanților: 45 – 55 de ani
- Vârsta medie a participanților poate varia în funcție de activități, cu tendință de scădere în cazul evenimentelor estivale
- Beneficiarii provin preponderent din Sibiu, dar există și un mic procent de beneficiari care se deplasează din alte localități, la Filarmonică
- Preferă nume cunoscute pe afiș și repertorii consacrate, observându-se o deschidere crescută către introducerea în program, periodic, de lucrări mai puțin cunoscute sau chiar noi
- În cazul activităților educative, vârsta medie a participanților este 8 - 10 ani

## B. Analiza activitatii institutiei si propuneri privind imbunatatirea acesteia.

### 1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Filarmonica are o ofertă culturală amplă, activitatea de bază fiind stagiunea simfonică, în completarea căreia vin activități și concerte educative, festivaluri, concerte-eveniment, conferințe, etc. Filarmonica își desfășoară activitatea preponderent la sediu, dar susține cu regularitate concerte în alte orașe.

În 2021, sinteza programelor și proiectelor este următoarea:

NR.CRT.	NUME PROGRAM	NUMĂR ACTIVITĂȚI DIN PROGRAM
1.	Stagiunea simfonică	61
2.	Stagiunea camerală	41
3.	Concerte extraordinare	1
4.	Opera în concert	2
5.	Concerte corale	2
6.	Concerte educative	9
7.	Ateliere pentru copii	7
8.	Concerte de jazz	4
9.	Evenimente diverse (expoziții, Maraton de Vaccinare, etc)	38
10.	Concerte vocal-simfonice extradordinare în turneu	32
11.	Concerte în deplasare	11
12.	Festivaluri	12

Conform Raportului Final, numărul evenimentelor din cadrul stagiunii a crescut treptat, dar constant, ajungând de la 40 în 2019, la 60 în 2021. Pe perioada pandemiei, stagiunea de concerte s-a desfășurat online, difuzându-se fie înregistrări de arhivă, fie transmisiuni live ale concertelor.

Strategia de creștere a calității orchestrei a cuprins, pe lângă activitatea constantă și diversă, invitarea unor artiști renumiți, a căror pregătire și experiență să aibă un impact pozitiv asupra muzicienilor. Astfel de exemple sunt: angajarea maestrului Tiberiu Soare (Opera Națională București) ca dirijor principal, angajarea pianistului Sorin Petrescu pe postul de solist al Filarmonicii (pianist cu o activitate complexă ce conține și orchestrații, concepte repertoriale), concerte în stagiune susținute de dirijorii Cristian Mandeal, Cem Mansur, Horia Andreescu, Titto Ceccherini, etc și soliștii Michael Barenboim, Carolinn Widmann, Francesco Tristano, Valentin Șerban (câștigător al Concursului Internațional George Enescu), Adela Liculescu (laureată a Concursului Internațional George Enescu), Ștefan Cazacu (laureat al Concursului Internațional George Enescu), etc.

În cazul stagiunii camerale, numărul de evenimente a crescut de la 15, în 2019, la 41, în 2021, iar strategia pentru a atrage mai mult public la acest tip de concerte a fost integrarea lor în cadrul unui eveniment mai mare (de regulă, în festivaluri).

Numărul de concerte educative a crescut de la 7 la 16, în aceleași repere temporale, iar ca activități dedicate copiilor și tinerilor, s-au adăugat atelierele creative. Atelierele au fost făcute cu sprijinul unor parteneri locali, fiind implicați artiști din comunitate.

A crescut numărul festivalurilor organizate de către Filarmonică, acestea ajungând la un număr de 12, cu o frecvență lunară, dimensiune și tematică diferită. Au fost păstrate și dezvoltate festivalurile de tradiție ale instituției: Sibiu Opera Festival, Zilele Muzicale Româno-Americane, Concursul de Pian Carl Filtsch. A fost fondat cel mai nou festival de muzică nouă – Brave New Music, care are deja două ediții încheiate.

A crescut numărul de proiecte cofinanțate, de la 3 la 5 și, în general, s-au căutat parteneri pentru a reuși să fie invitați artiști de renume.

A crescut numărul concertelor efectuate în deplasare și numărul concertelor-eveniment.

A crescut numărul manifestărilor culturale conexe, desfășurate în parteneriat cu Filarmonica: expoziții cu diverse teme, conferințe, activități cu impact comunitar.

În mod tradițional, accesul la evenimentele Filarmonicii se face fie pe bază de bilet, fie gratuit. Accesul publicului la evenimente a fost afectat și a fluctuat semnificativ pe fondul pandemiei de COVID-19. Filarmonica a dovedit capacitate de adaptare, astfel că s-a adresat audienței în mediul online, înregistrând cifre record pentru instituție și un *reach* mai mare decât cel uzual. Per total, numărul de beneficiari a crescut.

Unele dintre programele nou propuse au însemnat și deschiderea unor spații culturale pentru publicul sibian: Concertele pe Acoperiș au deschis terasele Filarmonicii, care nu fuseseră accesibile niciodată, nimănui; concertele de jazz au deschis Chimnița Filarmonicii, un spațiu care fusese folosit anterior de Filarmonică doar pe post de foaier al garderobei; conferințele și recitalurile camerale au introdus în uzanță Sala Mică.

## 2. Concluzii

Din analiza programelor și proiectelor instituției, rezultă:

- Filarmonica are o activitate diversă, care acoperă întregul an calendaristic, lucru ce corespunde strategiei județene pentru cultură, nevoilor comunității locale, nevoilor unui oraș turistic
- Filarmonica are capacitatea de a atrage pe scena sa nume importante de artiști, ceea ce are un impact pozitiv asupra publicului, muzicienilor și imaginii instituției
- Se remarcă interesul crescut pentru programele dedicate tinerilor, precum și impactul acestei abordări în demografia publicului și în profilul beneficiarului
- Introducerea, în cadrul proiectelor sau programelor, a repertoriilor noi a avut un impact semnificativ asupra publicului, atrăgând oameni care nu făceau parte din publicul uzual al concertelor, precum și public tânăr, amator de experiment
- Există o strategie de atragere a publicului, care corespunde dorinței firești a publicului de a simți că participă la un eveniment special. Strategia se referă la identificarea unui eveniment-cheie, cu o frecvență lunară, în jurul căruia se construiește o manifestare mai complexă decât cele uzuale.
- Activitatea a fost afectată de pandemia de COVID-19, însă răspunsul instituției a fost unul rapid, proactiv și rezilient, cu un impact pozitiv asupra imaginii sale. Acest lucru a fost remarcat prin onoranta distincție Ordinul Meritul Cultural în grad de Comandor, conferit de E.S. Klaus Iohannis, președintele României, în anul 2021
- Activitatea Filarmonicii este relevantă pentru comunitate, dovadă fiind numărul în creștere al partenerilor instituționali, precum și diversificarea acestora.
- Programele propuse de instituție au relevanță națională, anunțurile concertelor și evenimentelor fiind preluate constant de presa națională culturală și nu numai

## 2.1. Reformularea mesajului, după caz

Datele indică faptul că Filarmonica se aliniază și respectă Strategia pentru Cultură și Patrimoniul Național<sup>4</sup>, precum și Strategia de dezvoltare a județului Sibiu<sup>5</sup>.

Filarmonica respectă obiectivele asumate prin actul de înființare, respectiv: organizarea de concerte simfonice săptămânale, de o înaltă ținută artistică, organizarea de concerte de operă în colaborare cu alte instituții culturale de profil, organizarea și desfășurarea de activități cultural-artistice și de educație permanentă, prin realizarea de concerte educative pentru elevi, organizarea și participarea la festivaluri naționale și internaționale, etc.

În continuare, ne propunem ca Filarmonica:

- Să continue să răspundă cerințelor diverse ale publicului de toate vârstele și cerințelor specifice contextului în care își desfășoară activitatea
- Să continue să valorifice interpretativ creația muzicală românească și universală
- Să asiste și să sprijine tinere talente locale și naționale
- Să colaboreze cu filarmonici din țară și străinătate pentru îmbogățirea propriei experiențe și performanțe
- Să continue să colaboreze cu comunitatea locală și parteneri naționali, în vederea bunei desfășurări a proiectelor și a bunei cooperări între factorii direct interesați de viața culturală a țării
- Să continue și să dezvolte componenta educativă și participativă a programelor sale
- Să dezvolte proiecte și programe care să țină cont de specificul și patrimoniul local, în vederea valorizării și promovării acestuia
- Să continue să ofere acces neîngrădit la actul cultural, în condițiile prevăzute de lege, așa cum este menționat în Constituția României<sup>6</sup>

## 2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii/ propuneri

Conform Caietului de obiective, misiunea Filarmonicii este de a pune în valoare și promova, pe plan național și internațional, patrimoniul muzical românesc și internațional, prin concerte de înaltă ținută artistică precum și prin alte evenimente culturale, cu scopul de a ridica nivelul intelectual, moral, estetic al societății în ansamblul său și al îmbunătățirii calității mediului artistic și profesional.

Pentru a îndeplini această misiune, direcțiile de acțiune sunt:

### DIRECȚIA ARTISTICĂ

Direcția de acțiune 1: Dezvoltarea infrastructurii de servicii și a ofertei culturale

- Parteneriate strategice
- Diversificarea ofertei culturale
- Investiții strategice
- Relații diplomatice culturale

Direcția de acțiune 2: Susținerea diversificării categoriilor de public al instituțiilor de cultură

- Diversitatea programelor
- Ofertă culturală extinsă – de la 85 de evenimente raportate în 2018, la 207 raportate în 2021
- Exportul producțiilor culturale în afara municipiului Sibiu

<sup>4</sup> [http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/\\_SCPN%202016-2022inavizare.pdf](http://www.cultura.ro/sites/default/files/inline-files/_SCPN%202016-2022inavizare.pdf)

<sup>5</sup> <https://www.cjsibiu.ro/fara-categorie/strategia/>

<sup>6</sup> <https://www.constitutiaronaniei.ro/art-33-accesul-la-cultura/>

- Acțiuni dedicate copiilor și tinerilor, cu scop educativ, care au ca obiectiv pe termen lung atragerea lor către fenomenul cultural în general și către cel simfonic în particular
- Diversificarea canalelor de comunicare, astfel încât informația să fie diseminată către categorii diverse de beneficiari
- Dezvoltare de programe de atragere și fidelizare a diverselor categorii de public, inclusiv prin implicarea mediului de afaceri și a autorităților locale;
- Realizarea de evenimente dedicate unor categorii de public cât mai diverse;
- Crearea contextului pentru întâlnirea cu publicul, care să combine oferta culturală cu programe de petrecere a timpului liber (de exemplu – ateliere pentru copii)
- Implicarea voluntarilor

#### Direcția de acțiune 3: Impulsionarea creșterii consumului cultural

- Abordări creative și neconvenționale ale actului cultural
- Propuneri de calitate înaltă, care să fie de interes pentru public
- Acordarea, conform legii, a unor reduceri de preț pentru anumite categorii de beneficiari (copii, pensionari, persoane cu dizabilități) pentru a facilita accesul la actul cultural
- Implicarea beneficiarilor prin voluntariat
- Măsuri pentru cunoașterea beneficiarilor, în vederea conceperii unor programe relevante
- Strategie și planificare a activităților pe termen lung, astfel încât să existe, pentru public, o ciclicitate, ritmicitate și grad de previzibilitate
- consumul cultural în spații alternative, inclusiv în spații tradiționale culturale;
- dezvoltarea unor canale alternative de difuzare și de distribuție a produselor culturale;
- încurajarea artiștilor să expună sau să performeze în mediul rural sau în orașe mici (turnee/manifestări artistice itinerante)
- creșterea siguranței participanților la evenimente culturale, inclusiv prin elaborarea în consultare cu autoritățile de ordine publică și prin respectarea tuturor măsurilor de siguranță referitoare la COVID-19
- 

#### Direcția de acțiune 4: Valorificarea resurselor culturale

- Acțiuni culturale care țintesc publicul larg
- Acțiuni culturale care exced granițele orașului Sibiu
- Acțiuni cu caracter educativ
- Evidențierea rolului culturii și educației în bunul mers al societății
- implicarea comunităților locale (inclusiv prin acțiuni derulate în regim de voluntariat) promovarea expresiilor culturale specifice culturii urbane
- promovarea patrimoniului material și imaterial
- promovarea valorilor românești
- utilizarea cu atenție și eficiență a spațiilor
- parteneriate culturale strategice
- promovarea acțiunilor întreprinse

#### Direcția de acțiune 5: Dezvoltarea creativității contemporane

- Crearea celui mai nou festival de muzică contemporană – Brave New Music
- Introducerea în repertoriu a unor lucrări în prima audiție absolută (mondială)
- Introducerea în repertoriu a unor lucrări în prima audiție românească și locală.
- Promovarea muzicii românești, prin introducerea în repertoriul de stagiune
- Promovarea tinerilor muzicieni, prin invitarea lor în stagiunea Filarmonicii
- Parteneriate cu galerii de artă contemporană și muzee, în vederea organizării de expoziții
- Crearea cadrului de întâlnire artist – public, prin realizarea de conferințe și oportunități de dialog direct

- Utilizarea noilor tehnologii informatice și de comunicare (TIC) pentru creație, distribuție și acces la cultură
- Implementarea unor noi formate/instituii de cultura menite să sprijine pe plan național dezvoltarea creației contemporane în domeniul dansului, muzicii și artelor vizuale cu accent pe creația contemporană

Direcția de acțiune 6: Integrarea obiectivelor comune în domeniul culturii și educației

- Stagiune de concerte educaționale
- Programe dedicate tinerilor și copiilor – expoziții, ateliere de creație
- Parteneriate culturale cu instituții de învățământ
- parteneriate între operatori culturali (publici și privați) și instituțiile de învățământ, astfel încât ariile curriculare să includă mai multe discipline artistice și să contribuie la educația estetică, la cultivarea talentelor și a creativității, la descoperirea și afirmarea vocației artistice
- dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului din instituțiile publice de cultură în domeniul educației interculturale

## **DIRECȚIA ADMINISTRATIVĂ**

Direcția de acțiune 1 – Colaborarea dintre instituțiile publice de cultură și autorități

- colaborarea constantă și constructivă cu Consiliul Județean Sibiu
- menținerea bunelor relații cu autoritățile locale, centrale, alți factori interesați de fenomenul cultural / simfonic
- administrarea responsabilă și transparentă a banilor publici, precum și a patrimoniului pus la dispoziție de către autoritate
- găsirea soluțiilor legale pentru a eficientiza activitatea Filarmonicii și a resurselor umane ale instituției
- planificarea de investiții sustenabile în timp
- menținerea prețului билетelor la un nivel accesibil publicului, acordarea facilităților prevăzute de lege pentru categorii specifice de beneficiari, introducerea de oferte avantajoase pentru beneficiari

Direcția de Acțiune 2: Extinderea și modernizarea infrastructurii culturale

- achiziția de dotări și echipamente moderne, eficiente energetic
- achiziția de dotări noi, care să ofere posibilități de producție extinse
- achiziții ghidate de concepte de eficientizare, atât financiară cât și energetică
- asigurarea lucrărilor necesare de mentenanță și reparație, precum și colaborarea cu autoritatea locală în vederea identificării surselor de finanțare pentru executarea lucrărilor
- utilizarea de spații alternative pentru actul cultural
- valorizarea unor spații existente (terasele Filarmonicii, Esplanada, Chimnița)

## **DIRECȚIA DE COMUNICARE ȘI RELAȚII PUBLICE**

Direcția de acțiune: Diseminarea informațiilor legate de ofertele culturale existente

- comunicarea constantă, direcționată, prin metode specifice, a activităților instituției
- conturarea și consolidarea unui brand și a unei identități vizuale cheie, recognoscibile
- buna relație cu presa, atât locală cât și națională
- menținerea unei comunicări diplomatice la nivel de instituție cu autorități, instituții similare din țară, centre culturale, parteneri, etc
- adaptarea mesajului și modului de comunicare mediilor actuale de difuzare

## **PROPUNERI**

**Direcția artistică** se bazează pe o strategie de dezvoltare continuă, continuând proiectele și programele începute. S-a demonstrat că FSS a atins o limită maximă de concerte ce pot fi absorbite de către publicul local așa că orice creștere a activității ar deveni inflaționistă.

- continuarea unei politici repertoriale diverse, care să conțină atât repertorii muzicale consacrate, dar și repertorii noi
- continuarea încurajării tinerilor să participe la evenimentele instituției, prin adecvarea ofertei culturale
- continuarea încurajării performanței, prin invitarea unor tineri artiști pe scena Filarmonicii
- continuarea propunerii de concerte de alt gen muzical decât clasic-sinfonic: jazz, rock simfonic, world music, etc
- continuarea încurajării sincretismului în artă, prin realizarea de coproducții sau invitarea unor actori, poeți, etc în cadrul unor concerte / evenimente / ateliere
- Încurajarea muzicienilor angajați să abordeze repertorii camerale, activități ce vor duce către creșterea calității orchestrei.

### **Direcția administrativă:**

- continuarea și dezvoltarea bunei relații cu Consiliul Județean Sibiu, în diferitele axe de acțiune. Juridic, economic, mediatizare, diplomatie culturală, proiecte și acțiuni comune care să sprijine Strategia de Dezvoltare Culturală a Județului.
- continuarea administrării eficiente a resurselor materiale și umane ale instituției și găsirea de soluții acolo unde este necesar
- creșterea capacității Filarmonicii de a atrage fonduri nerambursabile și de a implementa proiecte cu astfel de surse de finanțare
- continuarea pașilor făcuți pentru implementarea proiectului de modernizare și reabilitare a Sălii Thalia
- Detectarea de noi beneficiari ai produselor muzicale FSS și crearea a noi contracte de prestări servicii artistice.
- Modernizarea sălii conform DALI și extindere DALI aprobate și achiziționate, prin finanțări nerambursabile de tip PNRR, CNI etc.

### **Direcția comunicare și relații publice**

- atragerea în echipă a unei persoane care să fie responsabilă cu activități de fundraising, marketing, scriere de proiecte.
- menținerea unei comunicări relevante atât pentru public, cât și pentru presă
- căutarea permanentă de soluții grafice ingenioase, pentru materialele promoționale ale instituției, care să respecte în același timp identitatea de brand
- realizarea unor materiale promoționale care să poată fi achiziționate de către publicul larg

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

Organizarea și funcționarea instituției se desfășoară în conformitate cu prevederile legale, în baza prevederilor OUG nr. 21 / 2007, aprobată prin legea nr 353/2008, a OUG nr189/2008, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr 269/2009 și modificată prin OUG nr 68/2013.

Filarmonica funcționează în baza Regulamentului de Organizare și Funcționare (denumit în continuare ROF) aprobat de Consiliul Județean Sibiu și a regulamentului intern (denumit în continuare ROI).

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

Reglementările interne ale instituției sunt cuprinse în ROI și se clasifică astfel:

- Reguli privind protecția, igiena și securitatea în muncă precum și prevenirea și stingerea incendiilor
- Reguli privind utilizarea bunurilor administrate de Filarmonica de Stat Sibiu
- Măsuri de protecție a muncii, aplicabile în perioadele cu temperaturi extreme
- Reguli privind respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității
- Stipularea principiului egalității de tratament în relațiile de muncă
- Reguli privind protecția maternității la locul de muncă
- Drepturi și obligații ale părților (angajator și angajați)
- Obiective și criterii de performanță
- Reguli concrete privind disciplina muncii în instituție
- Prevederi privind contractul individual de muncă, timpul de muncă și timpul de odihnă
- Prevederi privind abaterile disciplinare și sancțiunile aferente
- Prevederi privind procedura disciplinară
- Prevederi privind soluționarea cererilor sau reclamațiilor individuale ale angajaților

Regulile privind protecția, igiena și securitatea în muncă precum și prevenirea și stingerea incendiilor se referă la modul în care angajații instituției respectă cadrul legal privind protecția, igiena și securitatea în muncă, conform cu activitatea specifică instituției. Un subcapitol special este dedicat regulilor privind prevenirea și stingerea incendiilor, un aspect deosebit de important pentru desfășurarea în siguranță a oricărei activități. Sunt stipulate obligațiile Filarmonicii în ceea ce privește aplicarea și respectarea regulilor P.S.I. și sarcinile salariaților în acest context. Conform Raportului final de activitate din anul 2022 se observă că au avut loc controale periodice ale ISU, ultimul nesemnaland nereguli. Analizând, regulile referitoare la normele de protecție a muncii și P.S.I. sunt clar definite în ROI. De asemenea în comisia de redactare a unui Regulament Intern actualizat și îmbunătățit, se vor menționa toate concluziile care rezultă din studiile noi făcute, conținute de DALI 2019 și extindere DALI 2022, în vederea proiectului de modernizare a ansamblului Thalia - sediul Filarmonicii de Stat Sibiu: Studiu de vizibilitate în sala de concerte, Studiul acustic actualizat, și Scenariu de Securitate la Incendiu faza DALI + DTAC cf OMAI 129/2016 + verificare MLPAT.

Regulile privind utilizarea bunurilor administrate de Filarmonica de Stat Sibiu se referă la modul în care pot fi folosite bunurile patrimoniale, mobile și imobile ale Filarmonicii de către angajați, precum și de terțe părți care închiriază sala de concerte, în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare. Regulile sunt concise și clare, nefiind necesare completări în momentul actual.

Măsurile de protecție a muncii, aplicabile în perioadele cu temperaturi extreme, au rolul de a asigura protecția persoanelor încadrate în muncă. Angajatorul are obligația legală de a lua aceste măsuri, atunci când condițiile climatice o impun, aceste condiții fiind definite legal. Regulile sunt exprimate clar și sunt în conformitate cu prevederile legale în vigoare, nefiind necesare completări.

Regulile privind respectarea principiului nediscriminării și al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnității și stipularea principiului egalității de tratament în relațiile de muncă au ca scop principal asigurarea unui climat benefic de lucru. Existența unei bune atmosfere la locul de muncă este foarte importantă pentru evoluția și performanțele unei instituții, deoarece crează bazele bunei relaționări între angajați. Astfel, existența unor prevederi în ROI cu privire la acest aspect, reglementarea și încadrarea unui bun comportament la locul de muncă în norme legale, este normală și benefică. Aceste reguli impun principiul egalității de tratament față de toți salariații și angajatorii, principiul egalității de șanse, principiul unei conduite decente, principii de relații bilaterale angajator – angajat. Existența acestor reguli în ROI este foarte importantă, mai ales în contextul în care societatea actuală este deosebit de atentă la aceste aspecte, iar apartenența la un colectiv care respectă aceste principii este valorizată. Considerăm aceste prevederi a fi bune și de actualitate, precum și în conformitate cu tendințele internaționale și normele legale.

Existența unui capitol special privitor la protecția maternității corespunde normelor legale și stipulează obligațiile legale pe care Filarmonica, în calitate de angajator, le are specific față de salariatele gravide. Regulile țin cont de cadrul legal în vigoare și asigură, pe lângă securitatea în muncă, postul salariatei pe perioada concediului de maternitate și în concediul pentru creșterea copilului sau în alte situații specifice.

Stipularea unor drepturi și obligații în relația bilaterală angajat – angajator în ROI trasează în principal aceste repere în cadrul legal în vigoare și în condițiile Contractului Colectiv de Muncă.

Existența unui capitol dedicat Obiectivelor și Criteriilor de performanță în ROI este benefică, deoarece trasează niște repere în evaluarea ulterioară a angajaților. Sunt definite o serie de obiective specifice, precum și acțiunile care duc la îndeplinirea lor. Obiectivele și criteriile de performanță pentru salariați sunt formulate în acord și cu scopul de a îndeplini misiunea Filarmonicii de Stat, așa cum rezultă din Caietul de Obiective și ROF.

ROI prevede regulile concrete de disciplină în muncă, abateri disciplinare și sancțiuni. Aceste capitole vin în completarea temeiurilor legale stipulate în ROF, cu privire la aceste aspecte.

Capitolul dedicat regulilor privind contractul individual de muncă, timpul de muncă și timpul de odihnă este bine structurat, stipulând clar normele și prevederile legale în vigoare, cu respectarea CCM.

Prevederile privind abaterile și sancțiunile disciplinare, precum și cele privind procedurile de soluționare, sunt descrise clar și în amănunt, cu baza legală aferentă, alte completări procedurale fiind stipulate în ROF.

Existența unui capitol privitor la soluționarea cererilor individuale ale angajaților este benefică, contribuind la o relație deschisă și transparentă între angajat și angajator.

În urma analizei, considerăm că instituția este bine organizată și nu trebuie făcute modificări. Capitolul dedicat regulilor privind contractul individual de muncă, timpul de muncă și timpul de odihnă este bine structurat, stipulând clar normele și prevederile legale în vigoare, cu respectarea CCM.

Prevederile privind abaterile și sancțiunile disciplinare, precum și cele privind procedurile de soluționare, sunt descrise clar și în amănunt, cu baza legală aferentă, alte completări procedurale fiind stipulate în ROF.

Existența unui capitol privitor la soluționarea cererilor individuale ale angajaților este benefică, contribuind la o relație deschisă și transparentă între angajat și angajator.

În urma analizei, considerăm că instituția este bine organizată și nu trebuie făcute modificări.

## 2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne.

Incepând cu finalul anului 2021, Filarmonica de Stat Sibiu a înființat o comisie de redactare a unui Regulament Intern reactualizat și adaptat realizărilor noului tip de instituție pe care o propunem. Acest proces a început după o profundă cunoaștere a realității interne a instituției. Deocamdată este realizat în proporție de 50% și urmează ca în viitorul apropiat să fie finalizat. Acesta va sta la baza redactării noului Regulament de Organizare și Funcționare pe care managerul îl va supune votului Consiliului de Administrație, ca ulterior să fie trimis spre aprobare Consiliului Județean Sibiu.

De asemenea reglementările interne vor trebui adaptate în funcție de noile funcțiuni ce vor apărea în clădire. Proiectul de modernizare și eficientizare a clădirii, care acum se află în stadiul de DALI finalizat, este eligibil pentru mai multe tipuri de finanțări. Studiile de vizibilitate în sala de concerte, acustic actualizat și Scenariu de Securitate la Incendiu faza DALI + DTAC cf OMAI 129/2016 + verificare MLPAT vor contura noi reguli ce vor trebui urmate de către angajații și beneficiarii ansamblului arhitectonic Thalia - Filarmonica de Stat Sibiu.

Există acum prevederi în ROI cu privire la aspectele ce țin de disciplina muncii, relațiile interumane și încadrarea unui bun comportament la locul de muncă în norme legale.

Se vor urmări în continuare efectuarea numărului de ore dedicate studiului individual și pe partitide. În cel mai scurt timp ROI va fi adaptat constant în conformitate cu legislația în vigoare, în cazul în care apar modificări în legislația muncii și alte acte normative, ținând cont de specificul relațiilor de muncă vizate. Prin îmbunătățirea și regândirea spațiilor instituției au fost identificate noi metode de eficientizare a programelor instituției, a spațiilor de studiu și chiar un acces mai simplu și modernizat dar securizat în incinta instituției. Ne propunem ca prin viitorul sistem de acces-control să eficientizăm nu doar folosirea spațiilor ci și activitatea angajaților din serviciul tehnic, pază, curățenie, pompieri, prin delegarea de sarcini de serviciu multiple, după ce vor fi degrevați de activități obligatorii dar fără randament.

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

Structura organizatorică a Filarmonicii de Stat Sibiu, conform Statului de funcții (Anexa 1b la HCl Sibiu nr. 68/2018), este alcătuită astfel:

- **Compartimentul de conducere:** Manager(ocupat) și doi directori: tehnic (ocupat) și economic (ocupat)
- **Compartimentul financiar-contabil** - 4 posturi ocupate, 1 post vacant.
- **Compartimentul artistic**, organizat în compartimentele instrumentale specifice:
  - Dirijor - 1 post (ocupat)
  - Concert maestru - 2 posturi ocupate
  - Compartiment Vioară –22 posturi, dintre care 5 vacante, 2 temporar vacante, 15 ocupate.
  - Compartiment Violă – 8 posturi, dintre care 1 post vacant, 1 post temporar vacant.
  - Compartiment Violoncel – 8 posturi, dintre care 1 post temporar vacant, 1 post vacant.
  - Compartiment Contrabas – 4 posturi dintre care 3 posturi ocupate, 1 post temporar ocupat.
  - Compartiment Flaut – 3 posturi dintre care, 2 posturi ocupate, 1 post temporar ocupat.
  - Compartiment Oboi – 3 posturi, dintre care, 3 posturi ocupate, 1 post vacant.
  - Compartiment trompetă – 3 posturi, 2 posturi ocupate, 1 temporar ocupat.
  - Compartiment Fagot – 3 posturi ocupate.

- Compartiment Clarinet – 2 posturi, dintre care 2 posturi ocupate, 1 post temporar ocupat.
- Compartiment Corn – 4 posturi, dintre care 3 posturi Ocupate, 1 post Vacant
- Compartiment Trombon – 3 posturi ocupate
- Compartiment Percuție – 3 posturi dintre care 2 posturi ocupate, 1 post temporar ocupat.
- Compartiment Tuba – 1 post, ocupat
- Compartiment Harpă – 1 post, ocupat
- Compartiment Solist instrumentist Pian – 1 post ocupat.
- **Compartimentul de deservire orchestră:**
- Solist concertist 1 - post Temporar Ocupat
- Constulțant artistic - 1 post Temporar vacant prin delegare.
- Referent de specialitate (bibliotecă muzicală) - 1 post Ocupat
- Secretar muzical - 1 post Ocupat
- Secretar Relații publice - 1 post Ocupat temporar.
- Secretar marketing -1 post Vacant.
- **Compartiment Juridic**, - 1 post vacant.
- **Compartimentul administrativ** - 7 posturi dintre care 5 ocupate, 2 posturi vacante.
- **Compartimentul de servicii scenă** (curățenie, muncitori, garderobă, plasator, electrician, sunet și lumini) – 9 posturi, dintre care 7 Ocupate și Vacante????.

Compartimentul de resurse umane nu apare în organigramă și reprezintă o vulnerabilitate în organizare. De asemenea câteva posturi esențiale sunt vacante. Marketing, Consilier Juridic, Consultant Artistic și un număr de 9 posturi din compartimentul orchestră.

Structura Filarmonicii de Stat Sibiu este reflectată de statul de funcții și de organigrama aprobată prin HCJ Sibiu nr. 68/2022 și cuprinde un număr total de 103 posturi, dintre care 3 sunt funcții contractuale de conducere și 100 sunt funcții contractuale de execuție.

Prin ROF se stabilesc următoarele organisme cu rol consultativ și comisii speciale:

- Consiliul Administrativ
- Consiliul Artistic
- Comisii speciale organizate pe domenii de activitate: comisia de achiziții publice, comitetul de securitate în muncă, comisia de selecționare a documentelor, comisia de disciplină.

Constatăm că structura de personal a Filarmonicii este alcătuită majoritar din posturi de execuție. Așa cum am mai afirmat, este nevoie să se amplifice într-o proporție echilibrată numărul posturilor de conducere, mai ales în departamentul tehnic și cel orchestral. Se simte nevoia apariției postului de Director Artistic, care va gestiona cel mai important și numeros colectiv al activității instituției, ORCHESTRA.

**Compartimentul de conducere** este format din manager, director tehnic și director economic. Acest compartiment nu este suficient pentru a asigura conducerea instituției. În cazul în care managerul / directorul general deține competențe și expertize muzical –orchestrale, se va resimți doar într-o mică măsură lipsa directorului artistic care, în general crează strategia muzicală pentru compartimentul artistic. În caz contrar, atunci când managerul nu are astfel de competențe, apare necesitatea obligatorie a directorului artistic, care este însărcinat cu crearea strategiei artistice. Schemei pe care o vom prezenta mai jos, îi vom adăuga câteva propuneri de completare a listei funcțiilor în așa fel încât instituția să poată funcționa eficient. Deocamdată lista funcțiilor trebuie completată cu acea de

**Asistent Manager**, cu rol important în centralizarea informațiilor inter-departamentale și se a fi o interfață activă interinstituțională. Este nevoie de a se adăuga postul de conducere de Director Artistic care să aibă în subordine tot departamentul artistic format din Consilier Artistic, Secretar Muzical, PR și Marketing, și legătură directă cu colectivul muzical structurat în Concert Maestru (2) șefi de partide, solist (care în viitor poate fi transformat în poziția de Director Artistic) și instrumentiști tutei. În compartimentul orchestră

**Numărul de posturi din orchestră**, în total de 70 (instrumentiști, organizați în compartimente specifice) nu a fost suficient deocamdată pentru a acoperi necesitățile orchestrale cerute de un program de stagii diverse, care să acopere stilistic și formal gusturile publicului larg, să își îndeplinească caracterul educațional și să atingă cu succes performanța și emoția artistică. Există realități muzicale oferite de compozitorii români și străini în care efectivul orchestrei trebuie amplificat pentru a acoperi cerințele impuse de repertoriile secolului XX și XXI. Necesitatea contractării permanente de instrumentiști colaboratori poate duce la performanțe artistice inegale, poate pune în dificultate omogenitatea ansamblului și crește costurile de execuție muzicală fără ca acestea să fie reflectate în dezvoltarea liniară a calității artistice;

Pentru ca perioada următoare propunem o strategie prin care să se completeze posturile vacante aflate în lista funcțiilor într-o perioadă de 3 ani și ulterior, într-o perioadă de 5-7 ani să se suplimenteze lista angajaților prin amplificarea departamentelor și a colectivului artistic. Conform OUG 21/2007 ocuparea posturilor din orchestră ar trebui să se facă inițial pe perioadă determinată, ca după o perioadă de probă, care să dureze între 3 și 5 ani să se poată lua măsurile necesare pentru perioada nedeterminată.

**Poziția de dirijor** propunem să fie ocupată temporar pe o perioadă cuprinsă între 3 și 5 ani, în funcție de reanagementul și eficiența pe care dirijorul angajat o are în creșterea calității ansamblului muzical, prin propuneri de repertorii, colaboratori, invitați, modalități de lucru cu orchestra, organizarea de repetiții de grup, partidă, ansambluri omogene și eterogene, Masterclass-uri etc.

Propunem transformarea poziției de **solist concertist** în director artistic. Acesta va coordona activitatea biroului artistic și a orchestrei printr-o strategie pe termen mediu și lung, care să fie în acord cu proiectul de management aprobat prin Hotărârea Consiliului Județean Sibiu.

Vom detecta modalități prin care poziția de solist concertist să o schimbăm cu o poziție onorifică de **rezidență artistică** meritorie sau de încurajare a anumitor muzicieni detectați împreună cu partenerii finanțatori.

**Structura orchestrei** trebuie să adopte câteva modificări logistice. Acum în orchestră se află 19 poziții de solist instrumentist și nici o poziție de șef de partidă. Organizarea colectivului artistic, disciplina și performanța se realizează într-un colectiv cu o piramidă organizațională precisă. În viitor se va detecta modalitatea prin care să se revină a ierarhia firească prin care partidele instrumentale să fie coordonate de către noile poziții de șef partidă.

Tot în cadrul compartimentului artistic, este absolut necesară ocuparea poziției de **secretar marketing** și, ulterior, amplificarea acestuia cu încă o poziție în vederea unui marketing cultural specializat și a unui economic dedicat atragerii de parteneri economici, redacții proiectelor de finanțare pentru fondurile locale, naționale și chiar pentru fonduri culturale europene.

Pe aceeași logică trebuie să funcționeze și departamentul de PR al instituției, cu o persoană care să țină legătura cu media și să facă strategia de comunicare diversă și în continuă dezvoltare și o a doua persoană care să funcționeze similar unui copywriter care să conceapă mesajele și imaginea potrivite diferitelor instanțe de comunicare culturale sau comerciale. Trebuie sporită atenția pentru componenta social media, care își diversifică platformele. Copiii și tinerii deja folosesc noi platforme și pentru ajuge la ei cu un mesaj necenzurat trebuie să ne adaptăm acestor realități.

Propunem, de asemenea, să pornim demersurile de căutare a unei/unor persoane foarte potrivite necesare în compartimentul **de resurse umane**. Considerăm că modelele de succes a unor orchestre

trebuie implementate și în România și sperăm că Sibiul poate ajunge la o schemă artistică și administrativă completă. Ne propunem să formăm un departament puternic de resurse umane cu două persoane care să aibă competențe artistice și administrative, în așa fel încât să poată înțelege și rezolva problemele specifice angajaților celor două departamente. În economia eficientizării procesului de management, poziția de Referent de specialitate, deocamdată vacantă, ar fluidiza legătura dintre compartimentele componente ale instituției. În plus, ar degreva de sarcini suplimentare pozițiile care acum preiau aceste activități, permițând astfel și managerului să împartă, conducă și să controleze sarcinile necesare.

### **Oganigrama:**

Organigrama - schemă de management și comunicare organizațională

Propunerea de organigramă – schemă de comunicare - evidențiază nevoia de a se păstra riguros ierarhia instituțională și în același timp, nevoia de implicare directă a managerului prin decizie și control în toate departamentele instituției. De aceea, se renunță la piramida plană clasică și se optează pentru una în care managerul are mai multe căi de comunicare, atât cu șefii de departamente, cât și cu colectivul. Tocmai de aceea am ales reprezentarea tridimensională a organigramei.

Schema prevede 3 niveluri – **primul**, al departamentelor, care conține angajații în funcții de execuție (de exemplu: departamentul economic, care conține Economistul, Referentul de specialitate, casierul, referentul), **al doilea conține** conducerea și șefii de departamente și **al treilea conține managerul**. În interiorul fiecărui nivel există un nucleu, al cărui rol este de a centraliza comunicarea, în vederea eficientizării acestui proces.

**Nivelul 1** din schemă este format din personalul departamentelor. Personalul comunică direct cu Resursele Umane (nucleul dublu cu specializare dublă), care se ocupă de angajare și de relaționarea între angajați. Personalul comunică cu celelalte departamente și cu șefii de departament, independent de nucleu, în funcție de necesități. HR-ul va rămâne în comunicare și cu managerul și șefii de departamente, fiind cel care înțelege cel mai bine nevoile și performanța fiecărui angajat.

Șefii de departament (nivelul 2 din schemă) coordonează activitatea departamentelor din subordine, centralizează probleme și le comunică „nucleului” acestui nivel, respectiv Asistent Managerului. Ei comunică și direct cu Managerul, importanța Asistenului fiind dată de centralizarea informațiilor și organizarea lor, ceea ce salvează timp atât pentru șefii de departamente cât și pentru manager. Resursele umane comunică direct cu Asistent Managerul și cu Managerul.

În această schemă, managerul este implicat prin decizie, control și coordonare punctuală în întreaga activitate a filarmonicii, supervizând activitatea șefilor de departament responsabilizați prin delegare de sarcini.

**Listă de funcții în Filarmonica de Stat din Sibiu**, în care ne propunem să ocupăm posturile vacante în 2-3 ani și să ajungem la o structură ideală într-un interval de 5-7 ani.

Manager

D Economic,

expert contabil, (proces)

contabil,

salarizare,

personal,

achiziții,

bilete, educative, etc

Jurist.

Dir. Artistic,

- ORCHESTRA

Secretar Muzical, stagiune simfonică si camerală

Secretar Muzical Festivaluri si turnee

Impresar redactare contracte cu terti, finanțări locale, nationale si internationale.

- Sef Birou Marketing, PR si Media

PR, Media

Marketing, Social Media si protocol

Grafică,: externalizat.

Director Tehnic/Adjunct

Administrator clădire:

garderobieră/curățenie, /plasatoare

garderobieră/curățenie, /plasatoare

garderobieră/curățenie, /plasatoare

Stagemanager

electrician

sunetist/iluminist.

muncitor, reparatii, manipulant, intreținere,

muncitor, reparatii, manipulant, intreținere,

muncitor, reparatii, manipulant, intreținere,

muncitor, reparatii, manipulant, intreținere,

Sef Pompieri / paza

pompier/paza

pompier/paza

pompier/paza

pompier/paza

ORCHESTRA cu posturi cu contracte pe perioadă determinată)

1 Dirijor

2 Concert Maestru

12 artisti intrumentişti V1

1 Şef Partidă V2

11 artisti intrumentişti V2

1 Şef Partidă Violă

9 artisti instrumentisti Violă

1 sef partidă Violoncel

7 artisti intrumentisti Violoncel

- 1 șef partidă Contrabas
  - 5 artiști instrumentiști Contrabas.
- 1 șef partidă Trombon
  - 2 artiști instrumentiști Trombon
- 1 șef partidă Trompetă
  - 2 artiști instrumentiști Trompetă
- 1 șef partidă Corn
  - 1 solist instrumentist Corn
  - 2 artiști instrumentiști Corn
- 1 șef partidă Fagot
  - 2 artiști instrumentiști Fagot
- 1 șef partidă Clarinet
  - 2 artiști instrumentiști Clarinet
- 1 șef partidă Oboi
  - 2 artiști instrumentiști Oboi
- 1 șef partidă Flaut
  - 2 artiști instrumentiști Flaut.
- 1 șef partidă Percuție
  - 2 artiști instrumentiști Percuție
- 1 post solist instrumentist pian
- 1 post artist instrumentist tubă
- 1 post artist (solist) instrumentist harpă

Trebuie avută în vedere bugetarea anuală a minim 10 muzicieni suplimentari care completează nevoile orchestrale în situații deosebite. Aceștia variază între 3 și 10 pe săptămână cu o medie de 4 sau 5.

Structura prezentată este minimul la care ne raportăm. Mai jos, o strategie de dezvoltare a resurselor umane ale instituției, în așa fel încât în viitor, efortul muzicienilor să poată fi repartizat cât mai echilibrat.

EVOLUȚIE ORGANIGRAMĂ - ADMINISTRAȚIE - 2022 - 2026								
	Conducere	Sefi Departament	Studii Superioare	Studii Medii	Studii generale	Status	Observatii	
1			Salarizare			O		1 1
2			Resurse Umane			-	NECESAR	2
3				Bilete, educativ, curățenie, curierat		O	Atribuții cumulate	2 3
4				casier. registratura secretariat		O	Atribuții cumulate	3 4
5		Director economic						4 5
6			Plăți			O		5 6
7			Achiziții			-	NECESAR	7
		Director Artistic						8
8			Secretar muzical	stagiune, invitați		TV		6 9
9			Secretar muzical	Implementaredep lasări și festivaluri		O		7 10
			Impresar	Contracte cu entități externe, proiecte europene, social media				11
10			Relații publice mediatizare			O		8 12
11			Grafician			PFA		
12			Biblioteca, arhiva, insotire, secretariat, accesorii instrumente, inspector orchestra			O		9 13
14			Marketing			V	NECESAR	14
			Asistent manager			-	NECESAR	15
	MANAGER							10 16
17		Jurist				V		11 17
		Avocat				Seviciu extern		18
18		Director tehnic						12
19			Stage			-	NECESAR	19
20				Gestionar / tehnic / sofer		O		13 20
21				Tehnic / clădire si recuziter		O		14 21
22				Tehnic / clădire si recuziter		O		15 22

23				Sunet Lumini			V	NECESAR	23
25					ARHIVAR, tehnic, curier,		O	Atribuții cumulate	16 24
26				Administrator Clădire				NECESAR	25
27					Portar /șef pompier		O	Atribuții cumulate	17 26
28						Portar / pompier	PFA	Atribuții cumulate	18 27
29						Portar / pompier	O	Atribuții cumulate	19 28
30						Portar / pompier	O	Atribuții cumulate	20 29
31						Portar / pompier	O	Atribuții cumulate	21 30
32					Garderoba , plasator curățenie		O	Atribuții cumulate	22 31
33						Garderoba , plasator curățenie	O	Atribuții cumulate	23 32
34						Garderoba , plasator curățenie	V	NECESAR	33

EVOLUȚIE ORGANIGRAMĂ - ORCHESTRĂ - 2022-2026

		Actual	Prevăzut	
		2022	2026	
1	CM	1	1	
1	CM	1	1	
	V1	11	14	
		1	0	Solist Instrumentist
		0	1	Șef Partidă
	2 vacante	10		Artisti Instrumentist
	V2	10	12	
		1	0	Solist Instrumentist
	3 vacante 2 necesare	0	1	Șef Partidă
	3 vacante	9	9	Artisti Instrumentist
	Viola	8	10	
	1 vacant	2	0	Solist Instrumentist
		0	1	Șef Partidă
		7	7	Artisti Instrumentist
	Violoncel	8	10	
		2	0	Solist Instrumentist
		0	1	Șef Partidă
	1 vacant	6	7	Artisti Instrumentist
	Contrabas	4	6	
		1	0	Solist Instrumentist
		0	1	Șef Partidă
		3	4	Artisti Instrumentist
	Flaut	3	4	
		1	0	Solist Instrumentist
		0	1	Șef Partidă
		2	3	Artisti Instrumentist
	Oboi	3	4	
	1 vacant	2	0	Solist Instrumentist
		0	1	Șef Partidă
		1	3	Artisti Instrumentist
	Clarinet	3	4	
		2	0	Solist Instrumentist
		0	1	Șef Partidă
	1 necesar	1	3	Artisti Instrumentist
	Fagot	3	4	

	1	0	Solist Instrumentist
	0	1	Şef Partidă
1 necesar	2	3	Artisti Instrumentist
Trompetă	3	4	
	1	0	Solist Instrumentist
	0	1	Şef Partidă
1 necesar	2	3	Artisti Instrumentist
Corn	3	4	
	2	0	Solist Instrumentist
	0	1	Şef Partidă
1 necesar	2	3	Artisti Instrumentist
Tombon	3	3	
	1	0	Solist Instrumentist
	0	1	Şef Partidă
	2	2	Artisti Instrumentist
Percutie	3	4	
	1	0	Solist Instrumentist
	0	1	Şef Partidă
	2	3	Artisti Instrumentist
Tubă	1	1	Artisti Instrumentist
Pian	1	1	Solist Instrumentist
Harpă	1	1	Artisti Instrumentist
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>88</b>	
<b>Artist Instr</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	
<b>Şef Partida</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Solist Instr</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	

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

Conform ROF, patrimoniul Filarmonicii de Stat Sibiu se compune din dreptul de administrare asupra bunurilor mobile și imobile aflate în domeniul public și/sau privat al județului, precum și din drepturile și obligațiile cu caracter patrimonial ce decurg din exercitarea acestuia, în termenii legii. Patrimoniul poate fi completat prin achiziții, donații și sponsorizări, precum și prin transferuri de bunuri cu acordul părților.

Filarmonica este dotată cu mijloace de transport proprii, mijloace tehnice pentru multiplicare și imprimare de documente, instrumente pentru departamentul artistic, dotări tehnice pentru scenă, etc.

Localizarea sediului Filarmonicii – sala Thalia – în centrul orașului este deosebit de favorabilă activității desfășurate, făcând-o ușor accesibilă publicului. Este sediul Filarmonicii începând cu anul 2004, după ce au fost încheiate lucrările de reconstrucție comandate de Consiliul Județean. Caracterul istoric al clădirii se completează cu importanța actului artistic pe care îl adăpostește. Clădirea are o sală principală cu o capacitate de aproximativ 400 de locuri, o sală secundară (sala mică) cu o capacitate de aproximativ 100 de locuri, spații cu funcționalități conexe spațiilor de spectacole (foaier principal, garderobă), corp administrativ cu un număr de 10 spații de birouri, spații de depozitare.

În perioada de management raportată anterior, au fost aduse îmbunătățiri semnificative patrimoniului instituției și au fost introduse în circuitul spațiilor de spectacol terasele Filarmonicii, esplanada, foaierea garderobei (Chimnița). Au fost făcute investiții în scenotehnică, înlocuindu-se echipamentele uzate și depășite moral cu unele care să corespundă standardelor actuale.

A fost aprobată o extindere de DALI pentru proiectul de modernizare și reabilitare a Sălii Thalia.

Din analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor, rezultă:

- Filarmonica se bucură de un sediu care satisface, în mare măsură, nevoile instituționale
- Sediul Filarmonicii este suficient de versatil pentru a găzdui o gamă variată de evenimente culturale
- Există o infrastructură scenică ce poate susține evenimentele curente, care se poate completa la nevoie prin închirieri de aparatură
- Există o preocupare pentru calitatea spațiilor de lucru, efectuându-se reparații curente, îmbunătățiri ale dotărilor, etc.
- Spațiile clădirii sunt exploatate în mod eficient, unele dintre ele fiind refuncționalizate temporar, cu ocazia unor evenimente

### **Propuneri de îmbunătățire:**

Ne dorim să folosim cu mai mare eficiență spațiile sediului Filarmonicii și patrimoniul instituției, prin:

- continuarea pașilor necesari spre realizarea proiectului de reabilitare și modernizare a Sălii Thalia, sediul Filarmonicii de Stat Sibiu. În acest sens, studiile DALI și extindere DALI au fost redactate și achiziționate în perioada 2019-2022 urmând ca acum să se treacă la faza de bugetare a proiectelor tehnice și implementare. Se caută surse de finanțare de tip PNRR și CNI.
- efectuarea reparațiilor urgente, care vor permite ulterior refuncționalizarea unor spații – organizarea, în Chimnița, a unei cafenele (Filtsch Cafe) care să fie și un infopoint cultural al orașului, gift shop, casă de bilete
- organizarea unui traseu de vizitare în interiorul clădirii, cu bilet, și a unei expoziții permanente a Filarmonicii, care să promoveze patrimoniul arhitectural al clădirii, în alt context decât cel al concertelor
- efectuarea de reparații și operațiuni de mentenanță curente, care, pe termen lung duc la evitarea unor investiții majore datorate unor daune mari
- eficientizarea spațiilor de lucru (birouri, săli de studiu, spații de recreere, vestiare) astfel încât să răspundă mai eficient nevoilor instituționale și pentru a crește gradul de confort al angajaților
- eficientizarea afișajului la sediul instituției, prin utilizarea de ecrane în locul avizierelor clasice și suplimentarea spațiilor de afișaj, inclusiv cu posibilitatea de a le închiria
- continuarea procesului de completare și modernizare a infrastructurii scenotehnice
- punerea în valoare a patrimoniului arhitectural al clădirii prin intervenții artistice temporare și expoziții dedicate
- implementarea unui sistem de control acces, care să permită monitorizarea accesului în clădire, în vederea protejării patrimoniului existent în interior, dar și pentru securitatea angajaților

- efectuarea, cu regularitate, a reviziilor instrumentelor muzicale, astfel încât să nu mai apară daune majore, ce duc ulterior la costuri ridicate de întreținere
- îmbunătățirea aspectului spațiilor verzi de pe proprietatea Filarmonicii și funcționalizarea lor, astfel încât să devină locuri în care oamenii să își dorească să se oprească, să petreacă timp, să se fotografieze.

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

Delegarea este definită de Codul Muncii, la Articolul 43, ca reprezentând „exercitarea temporară, din dispoziția angajatorului, de către salariat, a unor lucrări sau sarcini corespunzătoare atribuțiilor de serviciu în afara locului său de muncă”.<sup>7</sup>

În raport cu actul managerial, delegarea reprezintă modalitatea prin care acesta atribuie pentru o perioadă limitată de timp, unele dintre sarcinile sale, unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente.

Delegarea este un instrument al managerului, cu ajutorul căruia acesta:

- asigură continuitatea procesului managerial, pe perioada absenței motivate și bine întemeiate
- atribuie sarcini subordonaților săi, de regulă cu caracter repetitiv, corelându-le cu fișele de post aferente (va corela sarcina cu experiența angajatului)

Deși există sarcini care, din principiu nu ar trebui delegate (sarcini de importanță strategică, sarcini cu impact deosebit, sarcini care implică un grad de confidențialitate, etc), delegarea este un instrument util, care generează productivitate, coeziune a colectivului, crește potențialul de învățare al membrilor echipei. Este un instrument util în organizarea muncii, prin faptul că poate echilibra cantitatea de sarcini pe care personalul angajat o are de îndeplinit, în vederea obținerii celor mai bune rezultate.

Consider că delegarea este un instrument pe care un bun manager trebuie să îl folosească, întrucât el nu este singur, ci conduce o echipă. Utilizarea judicioasă a delegării poate ajuta relațiile profesionale din cadrul instituției, prin stabilirea încrederii între membrii colectivului și responsabilizarea acestora, conștientizarea sarcinilor ce trebuie îndeplinite de colegi, etc.

Este apanajul managerului să evalueze corect cui delegă sarcinile, ținând cont de factori precum: experiența angajatului, programul și sarcinile curente pe care le are deja, stilul de lucru, nivelul de angajament. Managerul trebuie să transmită informația cât mai clar, astfel încât să asigure angajaților informațiile necesare pentru realizare sarcinilor trasate. Delegarea poate fi și un instrument practic de învățare și dezvoltare profesională a angajaților, ajutându-i pe aceștia să își organizeze propriile sarcini și să fie responsabili. Este indicat ca managerul să traseze un grafic de lucru și să stabilească „borne de verificare” pentru a rămâne la curent cu evoluția lucrurilor și a putea ajuta, în cazul în care este necesar. Delegarea se poate face la toate nivelurile ierarhice, astfel valorificându-se resursele umane disponibile și eliberarea programului managerului pentru alte sarcini care apar.

Tehnologia actuală, prin mijloacele de comunicare, face delegarea de sarcini și ulterior supervizarea acestui proces mult mai ușoară. Instituția delegării poate fi folosită pe perioade punctuale (de exemplu concedii) sau pentru îndeplinirea unor sarcini cu caracter temporar, în cadrul unor activități instituționale, degrevând managerul de posibile sarcini suplimentare de importanță secundară.

<sup>7</sup> [https://www.codulmuncii.ro/titlul\\_2/capitolul\\_3/art\\_43\\_1.html](https://www.codulmuncii.ro/titlul_2/capitolul_3/art_43_1.html)

## **D. Analiza situatiei economico-financiare a institutiei:**

### **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 institutie:**

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

Conform Anexei 3 din Caietul de Obiective al Filarmonicii de Stat din Sibiu.

În analiza bugetului de venituri, trebuie să ținem cont că perioada supusă analizei (2019 – 2021) cuprinde 2 ani de pandemie, care au marcat și afectat profund activitatea instituției, lucru care se va reflecta și în cifre.

- Veniturile totale realizate se situează în jurul aproximativ acelorași valori (în medie, 12.500.000 lei), cu fluctuații care se pot observa pe fondul contextului generat de pandemia de COVID-19
- În general, din bugetul de venituri planificat, a fost realizat peste 90%, cu scăderi înregistrate după anul 2020 inclusiv
- Cel mai afectat a fost capitolul Venituri proprii, care este strâns legat de posibilitatea desfășurării fizice a activității, ori aceasta a fost imposibilă sau restricționată în diverse grade pe parcursul ultimilor 2 ani. Acest lucru este ușor de observat prin înjumătățirea procentului de venituri proprii realizate, comparând anul 2019 cu anul 2020 (diferență de 51.83% între cei 2 ani).
- Cu excepția anului 2020, când veniturile proprii au avut cel mai mic grad de acoperire a cheltuielilor instituției, remarcăm creșterea constantă a acestei ponderi, care a ajuns de la 7,18% în 2019, la 9,69%. Creșterea devine spectaculoasă dacă remarcăm în acest context nivelul anului 2020, respectiv 3,65%.
- Dacă în anul 2019, nu a existat un plan pentru sponsorizări, dar au fost atrase venituri la acest capitol, pentru anii următori a fost planificată obținerea de venituri din sponsorizări. În ciuda pandemiei, la acest capitol, planurile au fost realizate în totalitate.
- Fondurile nerambursabile atrase au cunoscut în 2021 o creștere cu 296% față de 2019, reprezentând suma de 812.902 lei
- Din totalul veniturilor, gradul de creștere a veniturilor proprii în totalul veniturilor a crescut de la 7,18% în 2019, la 9,69% în 2021, înregistrându-se așadar o diferență de 2,51%, reprezentând suma de 1.035.520 lei
- Subvențiile de la secțiunea funcționare au fost previzionate ca fiind în creștere, cifrele raportate în bilanțul contabil ajungând de la 11.182.849 lei la 12.006.823 lei
- Subvențiile la secțiunea dezvoltare au crescut pe parcursul celor 3 ani, însă pandemia a afectat negativ posibilitatea de a le folosi.
- Pandemia de COVID-19 a constituit un factor major de schimbare în toate domeniile de activitate, inclusiv în cel cultural și a avut un impact major asupra programelor, personalului și bugetelor
- Incertitudinea dată de contextul epidemiologic a făcut imposibilă repunerea în vânzare a pachetelor de bilete, care aveau un rol major în menținerea unui nivel constant de spectatori și constituiau o parte stabilă și predictibilă a veniturilor
- Strategia de a crește fondurile atrase are ca scop valorificarea investiției fondurilor publice, sumele putând fi reinvestite în produse culturale noi.

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

Conform Anexei 3 din Caietul de Obiective al Filarmonicii de Stat din Sibiu.

În urma analizei comparative a cheltuielilor din perioada 2019 – 2021, ținând cont de contextul pandemic și consecințele sale, rezultă:

- Instituția a realizat creșteri ale veniturilor proprii, care au fost în principal direcționate către cheltuieli de personal
- Estimările efectuate au fost corecte și s-au plasat puțin peste cheltuielile reale, în toată perioada de management
- Cheltuielile de personal reprezintă cea mai semnificativă parte a cheltuielilor (peste 75%). Constantă, deși aceste creșteri se datorează în principal hotărârilor instanțelor judecătorești, precum și plății diferențelor salariale, cheltuielile de personal au fost corect estimate, sumele efective cheltuite în acest sens situându-se puțin sub estimări. Aceste cheltuieli sunt acoperite integral din subvenție.
- Veniturile proprii au început să acopere un procent mai mare din cheltuielile instituției, ajungându-se la maximum de 9,69 % în 2021, față de 7,18% în 2019, înregistrându-se așadar o diferență de 2,51%, reprezentând suma de 1.035.520 lei
- Cheltuielile de întreținere s-au încadrat constant sub valoarea prognozată în planul de management, fapt care demonstrează capacitatea de economisire a resurselor bugetare ale instituției, dar și eficiența strategiei de a investi în elemente cheie, care să aducă beneficii pe termen lung ( de exemplu – înlocuirea vechilor becuri cu unele LED, economice)
- Începând cu anul 2020, există cheltuieli cu sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate
- Nu au existat cheltuieli pentru reparații capitale, considerându-se că este nevoie mai degrabă de un proiect mai amplu, de reabilitare și modernizare, pentru ca o investiție importantă să fie relevantă pe termen lung
- Strategia asumată prin planul de management din 2019 de a crește numărul de spectacole și implicit numărul de spectatori (eficientizarea activității) avea ca scop scăderea cheltuielilor per spectator, însă pandemia și măsurile de siguranță au afectat negativ acest obiectiv
- Scăderea numărului de spectatori din pricina pandemiei a făcut să crească cheltuielile per spectator, însă vizibilitatea în mediul online a contribuit semnificativ la creșterea vizibilității instituției. Pe viitor, ne așteptăm la revenirea treptată a publicului în sală

## **2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și după caz realizate) în perioadele indicate în caietul de obiective.**

În urma analizei datelor, constatăm că, în general, estimările au fost realizate corect, ținând cont de realitățile economice și legislative, astfel încât nevoile financiare ale instituției să fie cât mai previzibile pentru autoritate.

Estimările cheltuielilor, pentru toată perioada de management, au fost corecte și s-au plasat în toate cazurile puțin peste cheltuielile reale.

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

În urma analizei, constatăm că, din 2019 până în 2021, tendința gradului de acoperire a cheltuielilor instituției, din surse proprii și fonduri atrase, a fost una în general ascendentă, cu excepția anului 2020, odată cu debutul pandemiei.

Cu toate că o instituție culturală nu se va putea autosuține integral niciodată, acesta nefiind scopul ei prin definiție, creșterea fondurilor atrase înseamnă valorificarea investiției fondurilor publice. Bugetarea activității reprezintă investiție în producția de evenimente, care pot fi multiplicat ulterior, îndeplinind astfel misiunea Filarmonicii de a face cultura accesibilă unui public cât mai numeros. Pe de altă parte, o activitate artistică intensă duce automat la creșterea calității actului artistic și în același timp. Acest lucru face ca produsul cultural să fie dorit, ceea ce duce mai departe la investiții în instituție și în actul cultural. Sumele extrabugetare atrase pot fi reinvestite în producție și în activitatea instituției.

Pentru ca gradul de acoperire a cheltuielilor instituției din surse atrase să crească, este necesar ca veniturile proprii să crească, ținând cont de relația inseparabilă cu cheltuielile. Vom enumera câteva propuneri pentru atingerea acestui obiectiv în cele ce urmează, la punctul 4 - Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase / veniturilor proprii în totalul veniturilor.

#### **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 info-documentare, 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;**

Analiza datelor referitoare la veniturile proprii realizate din activitatea de bază, cu toate detaliile aferente, trebuie să țină cont de efectul pandemiei de COVID-19 care a afectat desfășurarea activității și veniturile.

- Filarmonica înregistrează două categorii mari de beneficiar, din punctul de vedere al veniturilor: plătitori de bilet (cu preț întreg sau reduceri) și neplătitori (invitați sau participanți la concerte cu intrare liberă)
- Numărul crescut al beneficiarilor din categoria neplătitori provine mai ales din evenimentele în aer liber, cu intrare gratuită. Aceste concerte se bucură de succes, în primul rând prin gradul ridicat de accesibilitate. Numărul lor a rămas relativ constant, în jurul a 30.000 de beneficiari.
- Începând cu anul 2020, beneficiarilor neplătitori li s-a adăugat o categorie aparte, cea a publicului online, care a urmărit programele Filarmonicii, difuzate pe paginile proprii de socializare și pe site, cu titlu gratuit. În acest caz, vârful de audiență s-a situat la peste 2.000.000 de view-uri, pe parcursul unui an (2020). Odată cu revenirea publicului în sală, acest tip de audiență s-a diminuat, strategia axându-se pe readucerea publicului la concerte.
- Numărul beneficiarilor plătitori de bilete este unul dintre indicatorii de performanță cel mai grav afectați. Pandemia a oprit activitatea cu public, iar măsurile de relaxare aplicate imprevizibil și fluctuant au oferit șansa de a ocupa maxim 50% din sală. În realitate, din martie 2020 până în mai 2021, evenimentele culturale au putut avea public exclusiv online (iar în cazul Filarmonicii, acestea au fost gratuite), cu excepția evenimentelor outdoor. Din mai 2021, accesul a fost permis în săli la o capacitate de 30%, care, în rare cazuri a putut ajunge la 50% sau chiar 70% din capacitate, spre finalul perioadei de restricții. Astfel, numărul beneficiarilor plătitori (la sediu) s-a înjumătățit în 2021 față de 2019, lucru ușor corelabil cu procentele restrictive de mai sus.

- Strategia managerială a contracarat efectele negative de la acest capitol prin atragerea substanțială de sponsorizări. Fondurile nerambursabile atrase au cunoscut în 2021 o creștere cu 296% față de 2019, reprezentând suma de 812.902 lei. Acestea au reprezentat câștigarea unor finanțări pentru realizarea unor proiecte și contracte pentru deplasări și turnee în alte orașe sau țări.
- În prezent, bilete la concertele Filarmonicii se împart în două categorii mari:
  1. CONCERTE SIMFONICE (regulare) – cu diferențiere în funcție de poziționarea în sală, astfel:
    - Loja centrală etaj 1 – 80 lei
    - Loja centrală etaj 2 – 60 lei
    - Sală parter – 60 lei
    - Loje laterale – 50 lei
    - Balcon scenă – 30 lei
  2. CONCERTE SIMFONICE EXTRAORDINARE – cu diferențiere în funcție de poziționarea în sală, astfel:
    - Loja centrală etaj 1 – 120 lei
    - Loja centrală etaj 2 – 100 lei
    - Sală parter – 100 lei
    - Loje laterale – 60 lei
    - Balcon scenă – 60 lei

Acestora li se mai adaugă biletele de acces la recitalurile camerale (30 lei) și biletele pentru activitățile educative (10 lei).

Conform legii, anumite categorii de beneficiari (elevi, studenți, pensionari, persoane cu handicap) beneficiază de reduceri sau gratuitate, după caz.

Tarifele au crescut față de nivelul din 2019, ținându-se cont de costul per spectator, evoluția prețurilor și raportarea la tarifele practice de instituții similare în țară.
- Pandemia a sistat vânzarea pachetelor de bilete, datorită imprevizibilității situației epidemiologice și a tuturor lucrurilor care au derivat din aceasta. Odată cu ridicarea restricțiilor, în luna martie 2022, vânzarea acestor pachete a fost reluată.

#### PROPUNERI:

- Deschiderea unora dintre repetițiile generale publicului, cu acces pe bază de bilet categorie Activități educative (10 lei)
- Accesul elevilor de la Liceul de Artă Sibiu la concerte, pe baza de bilet categorie Activități educative (10 lei), cu scopul încurajării apropierei lor de artă și de o instituție în care se practică una dintre meseriile pentru care ei se pregătesc
- Diversificarea categoriilor de bilete, pe modelul instituțiilor europene, astfel încât diversitatea evenimentelor să aibă corespondentă diversitatea tarifară

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

Veniturile proprii realizate din alte activități provin din:

- chirie săli
- contracte de prestări servicii
- sponsorizări

La fel ca toate capitolele bugetare și acesta a fost afectat, mai ales în anul 2020, dar a cunoscut o redresare spectaculoasă în anul 2021, mai ales datorată prestărilor de servicii culturale, după cum vom detalia la subpunctul următor.

În anul 2019, veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției au reprezentat din 13,54 % totalul veniturilor proprii.

În anul 2020, veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției au reprezentat 4,76 % din totalul veniturilor proprii

În anul 2021, veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției au reprezentat 94,46 % din totalul veniturilor proprii.

Remarcăm o fluctuație considerabilă a ponderii veniturilor proprii realizate din alte activități, explicabilă astfel:

- efectele pandemici asupra modului de desfășurare a activității
- implementarea strategiei manageriale de a „exporta” concerte în alte orașe din România. Strategia a avut succes, rezultatul fiind încheierea unui număr considerabil de contracte pentru prestări de servicii culturale, care reprezintă partea majoritară a sumei totale.

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

Strategia managerială de a atrage parteneri și implicit fonduri a avut succes, lucru dovedit pe de-o parte prin creșterea numărului de parteneri pe parcursul perioadei raportate anterior (2019-2021) dar și prin creșterea veniturilor realizate în urma contractelor de prestări de servicii culturale încheiate cu aceștia.

Ponderea acestor venituri, în cadrul categoriei Venituri proprii din alte activități, a crescut considerabil, reprezentând sursa principală a acestui capitol bugetar.

Au fost obținute finanțări de la autorități locale din Sibiu dar și din alte județe, de la centre culturale reprezentate în Sibiu dar și național (Institutul Cultural Francez, Forumul Cultural Austriac, Consulatul Germaniei la Sibiu, etc).

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

Din analiza datelor, constatăm o tendință ascendentă a ponderii surselor de venit atrase, în totalul veniturilor. Subvenția este esențială și înseamnă o siguranță pentru desfășurarea actului artistic, fără de care, fenomenul cultural în România ar dispărea. Totuși, instituțiile publice de cultură trebuie să înțeleagă importanța fondurilor atrase și a veniturilor proprii ca fiind valorificarea investiției banului public și investiție în producția de evenimente de calitate, care, la rândul lor să genereze investiții.

Pentru a crește ponderea surselor atrase, propunerile sunt:

- cooptarea în echipă a unei persoane care să identifice surse de finanțare nerambursabile, să scrie proiecte pentru obținerea de fonduri, să aibă activități de fundraising

- continuarea contractelor de prestări de servicii culturale cu autorități locale și din alte județe, precum și cu alți operatori privați care sunt interesați de fenomenul cultural
- diversificarea activităților la sediu, prin realizarea unei expoziții permanente și a unui traseu de vizitare, la care accesul să se facă pe bază de bilet
- închirierea spațiului din actuala zonă a casei de bilete, cu scopul amenajării unei cafenele, info-point, ticketing – Filtsch Cafe
- găsirea soluțiilor legale pentru vânzarea de produse promoționale (*merchandise*) ale Filarmonicii
- menținerea unei politici repertoriale axată pe calitate și diversitate, astfel încât publicul să își dorească să participe la evenimentele Filarmonicii, în calitate de public plătit
- suplimentarea numărului de activități educative, precum și a formelor în care acestea se desfășoară: concerte-lecție la sediu, ateliere creative la sediu dar și realizarea unor lecții tematice la școală, în cadrul orelor de muzică sau în timpul programului (**vom detalia la punctul E.7. – Proiecte în cadrul programelor**)

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

Cheltuielile de personal reprezintă majoritatea cheltuielilor efectuate de instituție și sunt acoperite integral din subvenție.

Tendința generală rămâne, în general, una de creștere și datorează în principal hotărârilor instanțelor judecătorești, precum și plății diferențelor salariale, cheltuielile de personal au fost corect estimate, sumele efective cheltuite în acest sens situându-se puțin sub estimări.

În anul 2019, cheltuielile de personal au însemnat 75,06 % din totalul cheltuielilor.

În anul 2020, cheltuielile de personal au însemnat 83,84 % din totalul cheltuielilor.

În anul 2021, cheltuielile de personal au însemnat 76,68 % din totalul cheltuielilor.

#### **4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital, din bugetul total**

Cheltuielile de capital reprezintă investițiile și achizițiile organizate de instituție.

Deși au fost prevăzute cheltuieli în creștere, cu scopul înnoirii patrimoniului Filarmonicii și al îmbunătățirii condițiilor de lucru, pandemia a afectat inclusiv cheltuielile realizate la acest capitol bugetar, așa cum se vede și în execuția bugetară. =

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

Salariile sunt acoperite integral din subvenție.

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

Parte integrată a specificului activității, aceste cheltuieli sunt necesare pentru:

- invitarea artiștilor (dirijori și soliști) pe scena Filarmonicii
- existența în repertoriu a unor lucrări modene și contemporane, supuse încă plăților de drepturi de autor
- achitarea drepturilor conexe, în urma realizării unor înregistrări

În general ponderea acestor tipuri de cheltuieli poate fi controlată și menținută în echilibru prin:

- proporția programării acelor lucrări care se află sub incidența drepturilor de autor
- realizarea de parteneriate culturale care să acopere o parte dintre aceste costuri
- folosirea eficientă a resursei umane (artistice) a instituției

În anul 2019, cheltuielile efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă au fost în cuantum de 968.047 lei.

În anul 2020, cheltuielile efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă au fost în cuantum de 517945 lei.

În anul 2020, cheltuielile efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă au fost în cuantum de 1506165 lei.

O parte dintre aceste cheltuieli au fost acoperite prin parteneriate culturale.

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

Strategia asumată prin planul de management din 2019 de a crește numărul de spectacole și implicit numărul de spectatori (eficientizarea activității) avea ca scop scăderea cheltuielilor per spectator, însă pandemia a și măsurile de siguranță au afectat negativ acest obiectiv, impactul nefiind la fel de mare ca cel așteptat inițial.

<b>Indicatori performanță</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Cheltuieli pe spectator, din care :	534,34	306,29	337,51
din subvenție	497,83	11,27	304,79
din venituri proprii	39,51	11,27	32,72

În ciuda acestui fapt, remarcăm următoarele schimbări, față de:

- cheltuielile pe spectator au scăzut cu 197 lei
- gradul de acoperire din subvenție a scăzut cu 193 lei
- gradul de acoperire din venituri proprii se situează sub nivelul din 2019, dar se află pe un trend ascendent de recuperare

Domeniul cultural nu este și nu va fi niciodată un domeniu profitabil financiar. Putem urmări scăderea acestor costuri, înțegând-o ca o eficientizare a utilizării banului public (creșterea numărului de evenimente atrage scăderea costului per beneficiar), dar putem avea ca obiectiv eliminarea lor și trimiterea instituției către o paradigmă financiar profitabilă.

Trebuie avut însă grijă ca aceste cheltuieli să reflecte cât mai curat calitatea evenimentelor și găsit un echilibru între investițiile culturale reale și cele conjuncturale, care ar putea micșora diferențele.

## **E. Strategia, programele si planurile de actiune pentru indeplinirea misiunii specifice a institutiei conform sarcinilor formulate de autoritate.**

### **1. Viziune:**

Viziunea Filarmonicii de Stat Sibiu este a fi o instituție de cultură deschisă către oameni, ancorată în cotidian și mereu cu privirea spre viitor; o instituție care plasează muzica și orchestra în inima comunității și care deschide un dialog între generații; o instituție care promovează cultura românească în context european și plasează Sibiu pe harta culturală a Europei.

### **Misiune**

Conform caietului de sarcini, misiunea Filarmonicii de Stat Sibiu este de a pune în valoare și promova, pe plan național și internațional, patrimoniul muzical românesc și internațional, prin concerte de înaltă ținută artistică precum și prin alte evenimente culturale, cu scopul de a ridica nivelul intelectual, moral, estetic al societății în ansamblul său și al îmbunătățirii calității mediului artistic și profesional.

Misiunea propusă prin proiectul de management este aceea ca Filarmonica Sibiu să continue să fie un factor de reglaj al mecanismelor artistice, instituționale și sociale, prin calitatea ridicată a evenimentelor propuse și prin consolidarea parcursului pe drumul bunelor practici, cu scopul de a deveni o instituție de cultură racordată în mod real la valorile Europene.

### **2. Obiective generale si specifice**

În raport cu sarcinile trasate de către ordonatorul de credit prin Caietul de obiective și în conformitate cu viziunea și misiunea proiectului de management, obiectivele pe care le propunem sunt:

**Obiectiv general:** Diseminarea fenomenului muzical către cât mai mulți beneficiari.

**Obiectivele specifice** sunt:

1. Organizarea și prezentarea a minim 40 de concerte simfonice, pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
2. Organizarea și prezentarea a minim 20 de concerte camerale, pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
3. Organizarea și prezentarea a cel puțin 3 concerte educative, pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
4. Organizarea și prezentarea a cel puțin 3 concerte cu repertoriu diferit de cel uzual (jazz, operă, / rock simfonic/ etc) pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
5. Organizarea și prezentarea a cel puțin 3 concerte în afara sediului, fie în Sibiu sau în alte orașe, pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
6. Organizarea a cel puțin 2 activități culturale conexe (expoziții / ateliere muzicale pentru copii / rezidențe artistice), pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
7. Organizarea a cel puțin 5 festivaluri cu tematică specifică, pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
8. Obținerea de finanțare extrabugetară pentru cel puțin 3 proiecte pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
9. Organizarea a cel puțin unui concurs, de interpretare și/sau creație muzicală, dedicat tinerilor, pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
10. Semnarea sau reînnoirea a cel puțin 20 de parteneriate, fie de tradiție fie noi, pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
11. Interpretarea a cel puțin 5 lucrări românești pe parcursul unei stagiuni (10 luni)
12. Sprijinirea debutului, prin invitarea a cel puțin 3 tineri artiști (soliști sau dirijori) cu vârsta sub 35 de ani, pe parcursul unei stagiuni (10 luni).

13. Menținerea unui preț corect dar accesibil al biletelor, precum și acordarea de reduceri conform legii, la evenimentele cu acces pe bază de bilet, pe parcursul stagiunii (10 luni)
14. Revizuirea și adaptarea reglementărilor interne ale instituției și aducerea lor în acord cu legislația actuală, în decursul actualului mandat (2022-2026)
15. Organizarea unei expoziții permanente și a unui traseu de vizitare a Filarmonicii, în decursul actualului mandat mandat (2022-2026)
16. Organizarea unui program de internship, practică profesională și mentorship, cu o frecvență anuală, în cadrul căruia minim 3 elevi de liceu sau studenți să aibă ocazia să experimenteze mediul de lucru într-o instituție publică de cultură, fie în cadrul colectivului artistic, fie în cadrul colectivului tehnico – administrativ.
17. Perfecționarea continuă a colectivului administrativ și artistic, prin participarea minim a unui angajat din departamentul tehnico-administrativ la un curs de perfecționare, respectiv prin organizarea a minim 1 masterclass pentru interpretare muzicală, pentru colectivul artistic, pe parcursul unui an calendaristic.

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

Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management ține cont de direcțiile trasate de Strategia pentru cultură și patrimoniu național 2016-2022 a Ministerului Culturii și de Strategia de dezvoltare a județului Sibiu 2012 – 2020 (în curs de actualizare), cerințele Caietului de obiective, continuarea și consolidarea direcției manageriale stabilite prin proiectul de management anterior.

Strategia este corelată cu principalele direcții de acțiune pentru îndeplinirea misiunii, așa cum este ea formulată în Caietul de obiective, detaliate anterior la punctul B.2.2.

Strategia culturală are următoarele capitole, cu direcții principale, dar nu limitative:

##### **A. Diseminarea fenomenului cultural către cât mai mulți beneficiari**

###### **a. Susținerea diversificării categoriilor de public al instituțiilor de cultură**

- i. Practicarea unei politici reperoriale diverse, incluzive, care să fie relevantă pentru cât mai multe categorii de public
- ii. Propunerea de programe cu specific diferit, relevante pentru cât mai multe categorii de public
- iii. Realizarea de concerte / evenimente, în colaborare cu alte instituții de cultură din România

###### **b. Adresarea către publicul tânăr, în formare**

- i. Programarea unor concerte / evenimente / activități, adresate tinerilor
- ii. Adaptarea modului de a comunica astfel încât mesajul să fie relevant și pentru această categorie de beneficiari

###### **c. Impulsionarea creșterii consumului cultural**

- i. Promovarea concertelor și evenimentelor organizate
- ii. Propunerea de concerte și proiecte de o calitate crescută
- iii. Echilibrarea cererii pentru evenimente culturale gratuite cu oferta de evenimente cu bilet de intrare
- iv. Menținerea unui preț corect dar accesibil al biletelor

###### **d. Susținerea de concerte în afara sediului**

- i. Susținerea de concerte în aer liber

- ii. Susținerea de concerte în alte orașe
  - iii. Susținerea de concerte în spații care nu sunt dedicate concertelor, în mod specific
- B. Susținerea rolului educativ al instituțiilor de cultură
- a. Integrarea obiectivelor comune în domeniul culturii și educației
    - i. Colaborarea constantă și apropiată cu instituțiile de învățământ din județ
    - ii. Propunerea de activități educative pentru toate grupele de vârstă, atât la sediu dar și în afară
    - iii. Propunerea de activități educative sau de formare profesională pentru elevii Liceului de Artă Sibiu, precum și pentru elevii din școlile de profil din alte județe
    - iv. Colaborarea cu instituțiile de învățământ superior, pentru a facilita accesul studenților pe scenele filarmonice
  - b. Valorificarea resurselor culturale
    - i. Promovarea valorilor muzicale românești
    - ii. Promovarea valorilor culturale românești
    - iii. Punerea în valoare a patrimoniului instituției
  - c. Dezvoltarea creativității contemporane
    - i. Abordarea repertoriilor contemporane
    - ii. Susținerea tinerilor compozitori
    - iii. Dezvoltarea de proiecte interdisciplinare, adresate tinerilor
- C. Eficientizarea și dezvoltarea infrastructurii
- a. Extinderea și modernizarea infrastructurii culturale
    - i. Parcurgerea pașilor necesari în vederea implementării Proiectului de modernizare și reabilitare a Sălii Thalia
    - ii. Adaptarea infrastructurii la nevoile instituției
    - iii. Investiții sustenabile
  - b. Dezvoltarea infrastructurii de servicii și a ofertei culturale
    - i. Diversificarea serviciilor culturale oferite
    - ii. Menținerea unei oferte culturale atractive, diverse, incluzive
    - iii. Dezvoltarea parteneriatelor culturale
  - c. Dezvoltarea sustenabilă, pe termen lung, a instituției
    - i. Adaptarea organigramei la nevoile instituției
    - ii. Dezvoltarea treptată și sustenabilă a schemei de personal
    - iii. Investiții în resursele umane, prin programe de dezvoltare profesională
    - iv. Susținerea și dezvoltarea programelor de voluntariat, internship, mentorship

## 5. Strategia și planul de Marketing

Strategia și planul de marketing sunt elaborate în concordanță cu obiectivele propuse prin prezentul proiect, coroborată cu strategia existentă a instituției.

În elaborarea strategiei de marketing, vom ține cont de următorii factori, care vor genera și structura de prezentare:

- a. Produsul cultural care trebuie promovat – activitatea Filarmonicii de Stat Sibiu
  - b. Prețul – cât plătește consumatorul pentru produsul cultural
  - c. Locuri (fizice sau virtuale) de promovare – unde va fi promovat produsul cultural
  - d. Promovarea – conținutul mesajului publicitar pentru produsul cultural
  - e. Beneficiarii – cărei categorii se adresează produsul cultural
- A. Evenimentele regulate ale Filarmonicii – concerte de stagiune, recitaluri camerale
- a. Beneficiarii vor fi informați despre costurile de acces și diferențierea acestora, pe categorii. Această informație se va regăsi mereu în descrierea online a evenimentului, pe site și aplicație.
  - b. Promovare fizică (afișe, flyere, bannere, etc) – printurile vor fi afișate, după caz, la sediu, pe sistemele publice de afișaj, la sediile partenerilor, etc  
Promovare online: eveniment pe Facebook și aplicație, postări pe paginile de socializare, transmiterea notificărilor push  
Promovare specială: în pachetele operatorilor turistici  
Conținutul mesajelor publicitare va urma un tipar prestabilit, ușor de indentificat, care să ajute la transmiterea clară a mesajului către beneficiari.
  - c. Beneficiarii sunt în principal membrii comunității sibiene, de toate vârstele, cărora li se adaugă membrii comunităților apropiate și turiștii
- B. Activitățile educative – concerte educative, ateliere creative muzicale, lecții
- a. Părinții și profesorii vor fi informați despre costurile de acces.
  - b. Promovare fizică (afișe, flyere) – printurile vor fi afișate, după caz, la sediu, pe sistemele publice de afișaj, la sediile partenerilor, etc  
Promovare online: eveniment pe Facebook și aplicație, postări pe paginile de socializare, transmiterea notificărilor push  
Promovare specială: în pachetele operatorilor turistici
  - c. Conținutul mesajelor publicitare va urma un tipar prestabilit, ușor de indentificat, care să ajute la transmiterea clară a mesajului către beneficiari.
  - d. Beneficiarii sunt copiii și tinerii cu vârste cuprinse între 3 și 18 ani
- C. Concertele extraordinare
- a. Beneficiarii vor fi informați despre costurile de acces și diferențierea acestora, pe categorii. Această informație se va regăsi mereu în descrierea online a evenimentului, pe site și aplicație.
  - b. Promovare fizică (afișe, flyere) – printurile vor fi afișate, după caz, la sediu, pe sistemele publice de afișaj, la sediile partenerilor, etc

Promovare online: eveniment pe Facebook și aplicație, postări pe paginile de socializare, transmiterea notificărilor push

Promovare specială: conferințe de presă, interviuri, posibilitatea de includere în pachetele operatorilor turistici

- c. Conținutul mesajelor publicitare se va diferenția față de conținutul uzual al mesajelor publicitare, punând în evidență caracterul excepțional al evenimentului
- d. Beneficiarii sunt în principal membrii comunității sibiene, de toate vârstele, cărora li se adaugă membrii comunităților apropiate și turiștii

#### D. Festivaluri

- a. Beneficiarii vor fi informați despre costurile de acces și diferențierea acestora, pe categorii. Această informație se va regăsi mereu în descrierea online a evenimentului, pe site și aplicație.
- b. Promovare fizică (afișe, flyere) – printurile vor fi afișate, după caz, la sediu, pe sistemele publice de afișaj, la sediile partenerilor, etc

Promovare online: eveniment pe Facebook și aplicație, postări pe paginile de socializare, transmiterea notificărilor push

Promovare specială: conferințe de presă, interviuri, kit-uri cu materiale promoționale pentru voluntari, presă, artiști, posibilitatea de includere în pachetele operatorilor turistici

- c. Conținutul mesajelor publicitare se va diferenția față de conținutul uzual al mesajelor publicitare, punând în evidență caracterul excepțional al evenimentului
- d. Beneficiarii sunt în principal membrii comunității sibiene, de toate vârstele, cărora li se adaugă membrii comunităților apropiate și turiștii

#### E. Activități conexe – expoziții, tururi ghidate, etc

- a. Beneficiarii vor fi informați despre costurile de acces și diferențierea acestora, pe categorii. Această informație se va regăsi mereu în descrierea online a evenimentului, pe site și aplicație.
- b. Promovare fizică (afișe, flyere) – printurile vor fi afișate, după caz, la sediu, pe sistemele publice de afișaj, la sediile partenerilor, etc

Promovare online: eveniment pe Facebook și aplicație, postări pe paginile de socializare, transmiterea notificărilor push

Promovare specială: conferințe de presă, interviuri, posibilitatea de a achiziționa materiale promoționale cu logo-ul Filarmonicii, posibilitatea de includere în pachetele operatorilor turistici

- c. Conținutul mesajelor publicitare se va diferenția față de conținutul mesajelor similare referitoare la concerte, păstrând clariata și invitând publicul să descopere alte activități ale Filarmonicii, pe lângă cele deja cunoscute
- d. Beneficiarii sunt în principal membrii comunității sibiene, de toate vârstele, cărora li se adaugă membrii comunităților apropiate și turiștii

## 6. Programe propuse pentru intreaga perioada de management

		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4
<b>Nr. Crt.</b>	<b>Nume Program</b>				
1	Stagiunea Simfonică (cu public)	x	x	x	x
2	Stagiunea Camerală (cu public)	x	x	x	x
3	Activități educative (concerte, ateliere creative muzicale, lecții, etc)	x	x	x	x
4	Concerte Extraordinare și alte evenimente	x	x	x	x
5	Concerte în deplasare (naționale)	x	x	x	x
6	Zilele Muzicale Româno-American	x	x	x	x
7	Sibiu Opera Festival	x	x	x	x
8	Carnavalul Filarmonicii	x	x	x	x
9	Concerte pe Acoperiș	x	x	x	x
10	Minunata Muzică Nouă / Brave New	x	x	x	x
11	Mărțișor - O Floare pentru Thalia	x	x	x	x
12	Lumini Pascale	x	x	x	x
13	Summitul Muzical European	x	x	x	x
14	Vin la Filarmonică	x	x	x	x

15	Daruri Muzicale in luna cadoruilor	x	x	x	x
16	Concursul Internațional de Pian si Compoziție “Carl Filtsch”	x	x	x	x
17	Zilele Culturii	x	x	x	x
18	Zilele Minorităților		x	x	x
PROPUNERI					
19	Stagiunea de muzică Românească		x	x	x
20	Orgile Sibiului		x	x	x
21	Concurs de compoziție			x	x
22	Programul rezidențe artistice			x	x

## 7. Proiecte din cadrul programelor

<b>1 Programul: Stagiunea simfonică</b>
Proiectul: concerte simfonice - cu public în sală
Proiectul: Stagiunea simfonică online
Programul: Concerte camerale – cu public în sală
Proiectul: Stagiunea Camerală online
<b>2 Programul: Zilele Muzicale Romano-Americane</b>
Proiectul: concerte simfonice
Proiectul: recitaluri / concerte camerale
Proiectul: Concerte de jazz / folk-indie/ alternative
Proiectul: Spectacol de balet
Proiectul: Sibiu Music Stops – momente muzicale itinerante
<b>3 Programul: Stagiunea educativă</b>
Proiectul: concerte educative
Proiectul: Ateliere creative pentru copii
<b>4 Programul: Concurs Festival Internațional de Interpretare Pianistica si Compoziție “Carl Filtsch”</b>

Proiectul: recitaluri
Proiectul: auditiile concurs
Proiectul: Concert simfonic –finala concursului alături de Orchestra Filarmonicii de Stat Sibiu
<b>5 Programul: Sibiu Opera Festival</b>
Proiectul: spectacole de opera
Proiectul: spectacole de operetă
Proiectul: spectacole de balet
Proiectul: concerte vocal-simfonice
Proiectul: recitaluri
Proiectul: Spectacol de teatru simfonic
Proiectul: Concerte de jazz / folk-indie/ alternative
<b>6 Programul: Participari in festivaluri nationale si internationale</b>
Proiectul: Festivalul "Classic for pleasure" - concert simfonic la Sibiu
Proiectul: Festivalul International "George Enescu" – concerte simfonice la Bucuresti si Sibiu
Proiectul: Festivalul Opera Copiilor - București
<b>7 Programul: Concerte și Evenimente Extraordinare</b>
Proiectul: Concerte extraordinare
Proiectul: Evenimente extraordinare
<b>8 Programul: Carnaval</b>
Proiectul: Concert simfonic
Proiectul: Concert de jazz / alternativ
<b>9 Programul: Concerte pe Acoperis</b>
Proiectul: Concert simfonic
Proiectul: Concert de jazz
Proiectul: Concerte camerale și recitaluri
<b>10 Programul: Minunata Muzică Nouă / Brave New Music</b>
Proiectul: Concert simfonic
Proiectul: Concerte camerale și recitaluri
Proiectul: Conferințele Brave New Morning Talks
Proiectul: Înregistrare CD
Proiectul: Expoziție
<b>11 Programul: Mărțișor – O floare pentru Thalia</b>
Proiectul: Concerte simfonice
Proiectul: Concerte camerale
Proiectul: Concerte educative
<b>12 Programul: Lumini Pascale</b>

	Proiectul: Concerte corale
	Proiectul: Concerte simfonice
<b>13</b>	<b>Programul: Summitul Muzical European</b>
	Proiectul: Concerte simfonice
	Proiectul: Concerte camerale, recitaluri
<b>14</b>	<b>Programul: Vin la Filarmonică</b>
	Proiectul: Concerte simfonice
	Proiectul: Concerte camerale
	Proiectul: Concerte de jazz
<b>15</b>	<b>Programul: Zilele Minorităților Naționale</b>
	Proiectul: Concerte camerale
	Proiectul: Activități educative
	Proiectul: Concerte dedicate minorităților
<b>16</b>	<b>Programul: Concerte în deplasare</b>
	Proiectul: Concerte în deplasare, în România
<b>17</b>	<b>Programul: Cunoaște muzica românească</b>
	Proiectul: lucrări simfonice concertante și camerale, introduse în concerte
	Proiectul: Curatoriat muzical la Muzeul Astra
	Proiectul: conferințe cu compozitori, dirijori, etc despre muzica românească
<b>18</b>	<b>Programul: Orgile Sibiului</b>
	Proiectul: concerte susținute în bisericile cu orgă din județul Sibiu
<b>19</b>	<b>Programul: Concurs de compoziție</b>
	Proiectul: concurs de compoziție pentru tineri
	Proiectul: concert simfonic cu lucrările câștigătoare
<b>20</b>	<b>Rezidențe artistice</b>
	Proiectul: rezidențe pentru muzicieni, artiști

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

În afara activităților și programelor descrise anterior, propunem:

- participarea la festivaluri, mai ales Festivalul Internațional George Enescu
- schimburi de experiență cu instituții similare din țară și străinătate
- deplasări și turnee naționale și internaționale
- înregistrări audio

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

**1.Proiect de buget de venituri si cheltuieli pe perioada managementului**

Conform

**BUGETUL PE TITLURI DE CHELTUIELI, ARTICOLE SI ALINIATE**

**CAP.67.10.03.04 Instit.publice de spectacole si concerte - G670304**

**11-Martie-2022**

Aprobat HCJ nr.57/11.03.2022

**BUGETUL CENTRALIZAT AL INSTITUTIILOR PUBLICE SI ACTIVITATILOR  
FINANTATE INTEGRAL SAU PARTIAL DIN VENITURI PROPRII SI SUBVENTII -  
TOTAL**

**31-Martie-2022**

APROBAT: HCJ nr. 75/31.03.2022

Nr crt.	INDICATOR	BUGET 2022	ESTIMAT		
			(mii lei)		
			2023	2024	2025
1	TOTAL VENITURI	12.267,50	21.308,50	18.362,00	19.241,00
2	VENITURI PROPRII	1.318,50	1.300,00	1.300,00	1.300,00
3	SUBVENTII FUNCTIONARE	10.699,00	16.140,00	17.062,00	17.941,00
3	SUBVENTII INVESTITII	250,00	3.868,00	0,00	0,00
1	TOTAL CHELTUIELI	12.267,50	21.308,50	18.362,00	19.241,00
2	CHELTUIELI DE PERSONAL	8.600,00	13.691,00	14,017,00	14.469,00
3	BUNURI ȘI SERVICII	3.335,00	3.665,00	4.261,00	4.688,00
4	SUME AFERENTE PERS. CU HANDICAP NEÎNCADRATE	82,00	84,00	84,00	84,00
5	INVESTIȚII	250,00	3.868,50	0,00	0,00

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

Estimarea numărului de beneficiari va lua în calcul datele raportului final 2019-2021 în sensul în care vom încerca să revenim treptat la cifrele pre-pandemice, înțelegând totodată că publicul are nevoie să reentre în rutina de care a fost privat timp de aproape 2 ani.

### 2.1. La sediu

Estimare An 1 Management – 10.000

Estimare An 2 Management – 12.000

Estimare An 3 Management – 14.500

Estimare An 4 Management - 17.000

### 2.2. În afara sediului

Estimare An 1 Management – 25.000

Estimare An 2 Management – 25.000

Estimare An 3 Management – 25.000

Estimare An 4 Management - 25.000

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

4.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program*2) (lei)
<b>Anul 1</b>					
1.	Stagiunea simfonică și camerală	Concerte simfonice, vocal simfonice și recitaluri camerale	55	concerte simfonice	2 300 000
			15	recitaluri camerale	
2.	Stagiunea Educativă	Concerte de educație muzicală pentru copii,	7	Concerte de educație muzicală	270 000
		Ateliere Creative	10	Ateliere creative muzicale	

3.	Zilele Muzicale Româno-American	concerte simfonice, concerte de muzică de divertisment, classic&jazz, pop și rock simfonic, muzica de film, concerte open-air și în spații neconvenționale	15		800 000
4.	Concurs Festival Internațional de Interpretare Pianistică și Compoziție "Carl Filtsch"	Concurs internațional de pian și compoziție pentru pian. Audiții concurs, jurizare de către un juriu internațional alcătuit din personalități marcante ale muzicii: pianiști, profesori, dirijori, etc	2 10	Recital Audiții concurs	300 000
5.	Sibiu Opera Festival	Festival de operă: spectacole de operă, operetă, balet, concerte de gală de operă și vocal simfonice, recitaluri de lieduri și arii din opere, concerte de jazz, mini recitaluri în spații neconvenționale din oraș și județ	2 7 2	Spectacole de operă Recitaluri Concerte de jazz / folk-indie / alternative	800 000
8.	Concerte și evenimente extraordinare	Concerte, evenimente unice, excepționale, cu invitați de renume național și internațional	5 5	Concerte extraordinare Evenimente extraordinare	400 000

9.	Carnaval	Festival cu concerte simfonice, recitaluri, jazz, muzică alternativă	1	Concert simfonic	100 000
			3	Concert de jazz / alternativ	
10.	Concerte pe Acoperiș	Festival – concerte recitaluri cu genuri muzicale diverse, pe Acoperișul Filarmonicii, cu scopul de a promova spații alternative pentru muzică	10	Concerte camerale și recitaluri	400 000
11	Minunata Muzică Nouă / Brave New Music	Festival de muzică și artă contemporană, conferințe	1	Concert simfonic	400 000
			3	Concerte camerale și recitaluri	
			3	Conferințe	
12	O floare pentru Thalia	Concerte și manifestări dedicate Lunii Femeii	1	Concerte simfonice	100 000
			2	Concerte camerale	
13	Lumini Pascale	Concerte și manifestări dedicate sărbătorilor Pascale	2	Concerte simfonice și / sau corale	200 000
14	Summitul Muzical European	Concerte și manifestări dedicate Zilei Europei	2	Concerte simfonice	150 000

15	Vin la Filarmonică	Concerte și manifestări dedicate recoltei de toamnă	1 1 1	Concerte simfonice Concerte camerale, recitaluri Concerte de jazz	80 000
16	Zilele Minorităților Naționale	Concerte și manifestări dedicate minorităților naționale	1 2	Activități educative, legate de minorități Concerte dedicate minorităților	100 000
17	Concerte în deplasare	Concerte susținute în afara Sibiului	10	Concerte în România Concerte în străinătate	450 000

**Anul 2**

Nr crt	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program*2) (lei)
1.	Stagiunea simfonică și camerală	Concerte simfonice, vocal simfonice și recitaluri camerale	55 15	concerte simfonice recitaluri camerale	2 500 000
2.	Stagiunea Educativă	Concerte de educație muzicală pentru copii, Ateliere Creative	7 10	Concerte de educație muzicală Ateliere creative muzicale	300 000
3.	Zilele Muzicale Româno-American	concerte simfonice, concerte de muzică de divertisment, classic&jazz,	15		820 000

		pop și rock simfonic, muzica de film, concerte open-air și în spații neconvenționale			
4.	Concurs Festival Internațional de Interpretare Pianistică și Compoziție ”Carl Filtsch”	Concurs internațional de pian și compoziție pentru pian. Audiții concurs, jurizare de către un juriu internațional alcătuit din personalități marcante ale muzicii: pianiști, profesori, dirijori, etc	2 10	Recital Audiții concurs	350 000
5.	Sibiu Opera Festival	Festival de operă: spectacole de operă, operetă, balet, concerte de gală de operă și vocal simfonice, recitaluri de lieduri și arii din opere, concerte de jazz, mini recitaluri în spații neconvenționale din oraș și județ	2 7 2	Spectacole de operă Recitaluri Concerte de jazz / folk-indie / alternative	850 000
6.	Participări în festivaluri internaționale	Participarea orchestrei simfonice a Filarmonicii de Stat Sibiu în festivaluri muzicale internaționale	2	Festivalul Internațional George Enescu / altele	500 000

7.	Concerte și evenimente extraordinare	Concerte, evenimente unice, excepționale, cu invitați de renume național și internațional	5 5	Concerte extraordinare Evenimente extraordinare	450 000
8.	Carnaval	Festival cu concerte simfonice, recitaluri, jazz, muzică alternativă	1 3	Concert simfonic Concert de jazz / alternativ	120 000
9.	Concerte pe Acoperiș	Festival – concerte recitaluri cu genuri muzicale diverse, pe Acoperișul Filarmonicii, cu scopul de a promova spații alternative pentru muzică	12	Concerte camerale și recitaluri	410 000
10	Minunata Muzică Nouă / Brave New Music	Festival de muzică și artă contemporană, conferințe	1 3 3	Concert simfonic Concerte camerale și recitaluri Conferințe	410 000
11	O floare pentru Thalia	Concerte și manifestări dedicate Lunii Femeii	1 2	Concerte simfonice Concerte camerale	120 000
12	Lumini Pascale	Concerte și manifestări dedicate sărbătorilor Pascale	2	Concerte simfonice și/ sau corale	230 000

13	Summitul Muzical European	Concerte și manifestări dedicate Zilei Europei	2	Concerte simfonice	180 000
14	Vin la Filarmonică	Concerte și manifestări dedicate recoltei de toamnă	1 1 1	Concerte simfonice Concerte camerale, recitaluri Concerte de jazz	85 000
15	Zilele Minorităților Naționale	Concerte și manifestări dedicate minorităților naționale	1 2	Activități educative, legate de minorități Concerte dedicate minorităților	120 000
16	Concerte în deplasare	Concerte susținute în afara Sibiului	10	Concerte în România Concerte în străinătate	470 000
17	Cunoaște muzica românească	Lucrări simfonice concertante și camerale, introduse în concerte Legarea muzicii românești de tradiții Conferințe cu compozitori, dirijori	10 10 2	Lucrări simfonice concertante și camerale, introduse în concerte Curatoriat muzical la Muzeul Astra Conferințe	500 000
18	Orgile Sibiului	Concerte susținute în bisericile cu orgă din județul Sibiu	5	Concerte susținute în bisericile cu orgă din județul Sibiu	50 000

**Anul 3**

Nrc rt	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program*2) (lei)
1.	Stagiunea simfonică și camerală	Concerte simfonice, vocal simfonice și recitaluri camerale	55	concerte simfonice	2 700 000
			15	recitaluri camerale	
2.	Stagiunea Educativă	Concerte de educație muzicală pentru copii, Ateliere Creative	7	Concerte de educație muzicală	320 000
			10		
3.	Zilele Muzicale Româno- Americane	concerte simfonice, concerte de muzică de divertisment, classic&jazz, pop și rock simfonic,muzica de film, concerte open-air și în spații neconvenționale	15		850 000
4.	Concurs Festival Internațional de Interpretare Pianistică și Compoziție ”Carl Filtsch”	Concurs internațional de pian și compoziție pentru pian. Audiții concurs, jurizare de către un juriu internațional alcătuit din personalități marcante ale muzicii: pianiști, profesori, dirijori, etc	2  15	Recital  Audiții concurs	370 000

5.	Sibiu Opera Festival	Festival de operă: spectacole de operă, operetă, balet, concerte de gală de operă și vocal simfonice, recitaluri de lieduri și arii din opere, concerte de jazz, mini recitaluri în spații neconvenționale din oraș și județ	2	Spectacole de operă	870 000
			8	Recitaluri	
			3	Concerte de jazz / folk-indie / alternative	
8.	Concerte și evenimente extraordinare	Concerte, evenimente unice, excepționale, cu invitați de renume național și internațional	5	Concerte extraordinare	470 000
			5	Evenimente extraordinare	
8.	Carnaval	Festival cu concerte simfonice, recitaluri, jazz, muzică alternativă	1	Concert simfonic	150 000
			4	Concert de jazz / alternativ	
9.	Concerte pe Acoperiș	Festival – concerte recitaluri cu genuri muzicale diverse, pe Acoperișul Filarmonicii, cu scopul de a promova spații alternative pentru muzică	12	Concerte camerale și recitaluri	430 000

10	Minunata Muzică Nouă / Brave New Music	Festival de muzică și artă contemporană, conferințe	1	Concert simfonic	430 000
			3	Concerte camerale și recitaluri	
			3	Conferințe	
			1	Expoziție	
11	O floare pentru Thalia	Concerte și manifestări dedicate Lunii Femeii	1	Concerte simfonice	130 000
			2	Concerte camerale	
12	Lumini Pascale	Concerte și manifestări dedicate sărbătorilor Pascale	2	Concerte simfonice și/sau corale	240 000
13	Summitul Muzical European	Concerte și manifestări dedicate Zilei Europei	2	Concerte simfonice	190 000
			1	Concerte camerale, recitaluri	
14	Vin la Filarmonică	Concerte și manifestări dedicate recoltei de toamnă	1	Concerte simfonice	87 000
			1	Concerte camerale, recitaluri	
			1	Concerte de jazz	
15	Zilele Minorităților Naționale	Concerte și manifestări dedicate minorităților naționale	1	Activități educative, legate de minorități	130 000
			2	Concerte dedicate minorităților	
16	Concerte în deplasare	Concerte susținute în afara Sibiului	10	Concerte în România	490 000

				Concerte în străinătate	
17	Cunoaște muzica românească	Lucrări simfonice concertante și camerale, introduse în concerte	10	Lucrări simfonice concertante și camerale, introduse în concerte	500 000
		Legarea muzicii românești de tradiții	10	Curatoriat muzical la Muzeul Astra	
		Conferințe cu compozitori, dirijori	2	Conferințe	
18	Orgile Sibiului	Concerte susținute în bisericile cu orgă din județul Sibiu	5	Concerte susținute în bisericile cu orgă din județul Sibiu	55 000
19	Concurs de compoziție	Concurs de compoziție pentru tineri	1	Concurs de compoziție pentru tineri	100 000
		Concert simfonic cu lucrările câștigătoare	1	Concert simfonic	
20	Rezidențe artistice	Rezidențe pentru muzicieni, artiști	1	Rezidențe pentru muzicieni, artiști	100 000

#### Anul 4

Nrc rt	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program*2) (lei)
1.	Stagiunea simfonică și camerală	Concerte simfonice, vocal simfonice și recitaluri camerale	55	concerte simfonice	2 900 000
			15	recitaluri camerale	

2.	Stagiunea Educativă	Concerte de educație muzicală pentru copii,	7	Concerte de educație muzicală	340 000
		Ateliere Creative	10	Ateliere Creative	
3.	Zilele Muzicale Româno-Americană	concerte simfonice, concerte de muzică de divertisment, classic&jazz, pop și rock simfonic, muzica de film, concerte open-air și în spații neconvenționale	17		870 000
4.	Concurs Festival Internațional de Interpretare Pianistică și Compoziție "Carl Filtsch"	Concurs internațional de pian și compoziție pentru pian. Audiții concurs, jurizare de către un juriu internațional alcătuit din personalități marcante ale muzicii: pianiști, profesori, dirijori, etc	2	Recital	380 000
			17	Audiții concurs	
5.	Sibiu Opera Festival	Festival de operă: spectacole de operă, operetă, balet, concerte de gală de operă și vocal simfonice, recitaluri de lieduri și arii din opere, concerte de jazz, mini recitaluri în spații neconvenționale din oraș și județ	2	Spectacole de operă	890 000
			8	Recitaluri	
			3	Concerte de jazz / folk-indie / alternative	

6.	Participări în festivaluri internaționale	Participarea orchestrei simfonice a Filarmonicii de Stat Sibiu în festivaluri muzicale internaționale	2	Festivalul Internațional George Enescu	650 000
7.	Concerte și evenimente extraordinare	Concerte, evenimente unice, excepționale, cu invitați de renume național și internațional	5 5	Concerte extraordinare Evenimente extraordinare	450 000
8.	Carnaval	Festival cu concerte simfonice, recitaluri, jazz, muzică alternativă	1 4	Concert simfonic Concert de jazz / alternativ	160 000
9.	Concerte pe Acoperiș	Festival – concerte recitaluri cu genuri muzicale diverse, pe Acoperișul Filarmonicii, cu scopul de a promova spații alternative pentru muzică	12	Concerte camerale și recitaluri	400 000
10	Minunata Muzică Nouă / Brave New Music	Festival de muzică și artă contemporană, conferințe	1 3 3 1	Concert simfonic Concerte camerale și recitaluri Conferințe Expoziție	450 000

11	O floare pentru Thalia	Concerte și manifestări dedicate Lunii Femeii	2 2	Concerte simfonice Concerte camerale	140 000
12	Lumini Pascale	Concerte și manifestări dedicate sărbătorilor Pascale	2	Concerte simfonice și/sau corale	250 000
13	Summitul Muzical European	Concerte și manifestări dedicate Zilei Europei	2 1	Concerte simfonice Concerte camerale, recitaluri	200 000
14	Vin la Filarmonică	Concerte și manifestări dedicate recoltei de toamnă	1 1 1	Concerte simfonice Concerte camerale, recitaluri Concerte de jazz	90 000
15	Zilele Minorităților Naționale	Concerte și manifestări dedicate minorităților naționale	1 2	Activități educative, legate de minorități Concerte dedicate minorităților	140 000
16	Concerte în deplasare	Concerte susținute în afara Sibiului	11	Concerte în România Concerte în străinătate	500 000
17	Cunoaște muzica românească	Lucrări simfonice concertante și camerale, introduse în concerte	10 10	Lucrări simfonice concertante și camerale, introduse în concerte	550 000

		Legarea muzicii românești de tradiții		Curatoriat muzical la Muzeul Astra	
		Conferințe cu compozitori, dirijori	2	Conferințe	
18	Orgile Sibiului	Concerte susținute în bisericile cu orgă din județul Sibiu	5	Concerte susținute în bisericile cu orgă din județul Sibiu	60 000
19	Concurs de compoziție	Concurs de compoziție pentru tineri	1	Concurs de compoziție pentru tineri	120 000
		Concert simfonic cu lucrările câștigătoare	1	Concert simfonic	
20	Rezidențe artistice	Rezidențe pentru muzicieni, artiști	1	Rezidențe pentru muzicieni, artiști	120 000

**dirijor Cristian LUPEȘ**  
**manager Filarmonica de Stat Sibiu**

Cristian-Calin Lupes Digitally signed by Cristian-Calin  
Lupes  
Date: 2022.04.21 11:57:03 +03'00'