

Proiect management

Perioada 2025-2028

Introducere

Înființată în anul 1956, printr-un efort colectiv al unui grup local de muzicieni și intelectuali, susținuți de Sfatul Popular Regional Bacău, Filarmonica Bacău este una dintre cele mai importante instituții culturale ale țării. Rezultat al pasiunii pentru cultură, înființarea filarmonicii reprezenta și un act de pionierat artistic pe plan zonal, având în vedere că singura orchestră profesionistă care mai exista în Moldova la momentul respectiv era cea din Iași (înființată cu 14 ani mai devreme, în 1942). Concertul de debut, dirijat în decembrie 1956 de Emil Zaborilă, a fost urmat în cei aproape 70 care au trecut de la acel moment de mii de alte concerte și evenimente care au transformat instituția într-un reper al vieții culturale regionale și naționale.

Măsurile propuse în cadrul acestui proiect vizează atât menținerea atuurilor actuale ale instituției, cât și ajustarea aspectelor care pot și trebuie să fie îmbunătățite. Acestea trebuie să îmbine respectul pentru tradiția instituției și pentru direcțiile stabilite de către ordonatorul principal de credit cu tehnicile moderne de management instituțional și cu specificul cultural zonal. Ca și în perioada anterioară, dorim o funcționare eficientă, un rol din ce în ce mai pronunțat în cadrul comunității, o valorificare mai consistentă a oportunităților de marketing cultural, o relație strânsă cu beneficiarii atât direcți cât și indirecti ai activității noastre (public, instituții de învățământ, de cultură sau mediul de afaceri), dar și continuarea deschiderii spre tineri, inovație și modern.

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

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

Bacăul are o tradiție culturală bogată, putând fi considerat un pilon al regiunii Moldovei din acest punct de vedere. Județul se poate mândri ca a dăruit României nume ca Vasile Alecsandri, George Bacovia, George Apostu sau Radu Beligan, iar poziționarea geografică apropie reședința de județ de localități precum Roman, Tescani, Onești sau Moinești (George Enescu, Mihail Jora sau Sergiu Celibidache fiind doar

câteva exemple de personalități artistice legate de această zonă). Considerăm că principalele direcții ale unei instituții precum Filarmonica „Mihail Jora” în acest context socio-politic sunt:

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

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

-promovarea și dezvoltarea personalului artistic din cadrul instituției

-abordarea echilibrată a repertoriului, între clasic și modern, între divertisment și exclusivism, între național și universal, între publicul larg, cel nou sau cel specializat.

-alinieră la modalitățile de analiză și comunicare specifice anului 2025 în ceea ce privește prezentarea activității instituției, înțelegerea comportamentului publicului, precum și diferențierea în funcție de categoriile acestuia (elevi, minorități, etnii, public neinteresat etc).

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

Istoricul și analiza activității Filarmonicii „Mihail Jora” demonstrează deschiderea către colaborări cu organizații diverse, atât din țară, cât și din afara ei. Printre partenerii instituției noastre din perioada 2022-2025 se numără:

- Consiliul Județean Bacău
- Inspectoratul Școlar Bacău
- Instituții de învățământ atât din municipiul, cât și din județul Bacău - Aeroportul „George Enescu” Bacău
- Colegiul Național de Artă „George Apostu”
- Centrul Cultural „George Apostu”
- administrațiile altor localități (Onești, Piatra Neamț, Suceava etc)
- D.G.A.S.P.C. Bacău
- centre culturale din alte localități (Vaslui, Piatra Neamț)
- Jurnal Fm
- Teatrul „George Bacovia”
- organizații non-guvernamentale
- alte asociații culturale („Divas”, „Bucharest Conducting Academy”, „Placello”, „New Hope”etc)
- agenți economici din Bacău (Simba Invest, Aerostar S.A.etc)

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

Filarmonica „Mihail Jora” este una dintre instituțiile culturale importante ale țării, fiind înființată în 1956 și funcționând sub denumirea actuală începând cu anul 1995. Își desfășoară activitatea la sediul actual din 1983, sala „Ateneu” fiind singurul sediu de filarmonică sau sală de concert construite în țară în ultimii 70 de ani. Finanțarea activității instituției este asigurată de către Consiliul Județean Bacău, la care se adaugă și venituri provenite din activități proprii. Activitatea de bază are loc în Bacău, la sediul situat pe strada Războieni 22 (pe perioada lucrărilor de renovare începute în anul 2023 activitatea se desfășoară la Centrul de Afaceri și Expoziții Bacău), constând în concerte săptămânale, evenimente camerale, acțiuni educative, festivaluri, la care se mai adaugă și activități desfășurate în alte locații, în țară și în afara acesteia.

Unul dintre principalii factori în favoarea realizării de performanțe de către filarmonică este consolidarea unui colectiv artistic foarte valoros, echilibrat din punctul de vedere al experienței profesionale a instrumentiștilor și motivat de condițiile oferite de către instituție. Calitatea orchestrei este subliniată atât de prezența extrem de consistentă a publicului la toate acțiunile filarmonicii dar și de aprecierile externe, obținute cu ocazia participării la turnee sau festivaluri (cel mai important exemplu în acest sens este participarea Filarmonicii Bacău la ultimele cinci ediții ale unuia dintre cele mai importante festivaluri de muzică clasică din lume, Festivalul Internațional „George Enescu”).

Stabilitatea financiară și organizatorică oferite de Consiliul Județean Bacău reprezintă o bază extrem de solidă pe care se construiește activitatea săptămânală a instituției. Acest lucru permite atât prezența unor invitați de calibru în stagiunea simfonică și camerală, dar și atragerea în cadrul orchestrei a unor artiști valoroși, care vor reprezenta baza aparatului orchestral în viitor (aspect deosebit de important în condițiile unui deficit important de instrumentiști pe piața muncii din țară). Prezența în numeroase festivaluri și manifestări culturale asigură vizibilitate și certifică prezența în elita instituțiilor de acest fel din țară și de peste hotare. În acest sens trebuie amintite Festivalul Serilor Băcăuane, „Enescu, Orfeul moldav”, prezența la Festivalul „George Enescu” alături de cele mai importante orchestre ale lumii, festivalul „Zilele muzicii contemporane”, concertele dedicate unor momente importante ale comunității (Anul Nou, Craciunul, Paștele, zilele de 8 Martie, 1 Decembrie, 24 Februarie sau 1 Iunie).

Un aspect deosebit de important este numărul mare de spectatori interesați de acțiunile Filarmonicii Bacău, ca și diversitatea acestora. Acest lucru nu este dovedit doar de cifrele care se referă la numărul de spectatori, în creștere de la an la an, ci și de faptul că acești spectatori au continuat să urmărească activitatea instituției în condițiile mutării temporare, în luna noiembrie 2023, la Centrul de Afaceri și Expoziții, locație aflată departe de centrul orașului (locul unde se află sediul Filarmonicii „Mihail Jora”).

Începerea lucrărilor de renovare a clădirii „Ateneu”, sediul Filarmonicii „Mihail Jora” în anul 2023 a reprezentat unul dintre cele mai importante momente din istoria recentă a instituției. În momentul finalizării acestora, filarmonica va beneficia nu doar de o clădire modernizată, sigură și eficientizată, ci și de condiții superioare atât pentru artiști cât și pentru public sau parteneri. În același timp trebuie luate în calcul și aspectele mai puțin pozitive ale mutării temporare a activității instituției: folosirea gratuită a

spațiilor Centrului de Afaceri și Expoziții Bacău a presupus accesul gratuit al spectatorilor la concerte pentru o anumită perioadă, cu un impact evident asupra veniturilor pe termen scurt. De asemenea, poziționarea spațiilor amintite departe de zona centrală în care se află sala „Ateneu” necesită efort și cheltuieli suplimentare atât pentru membrii Filarmonicii Bacău, dar și pentru spectatori. Lipsa acusticii din sala „Ateneu” (una dintre cele mai bune din țară) reprezintă un alt obstacol care trebuie depășit în acest moment și o dificultate în plus pentru artiștii din orchestră sau pentru cei invitați, alături de dimensiunile reduse ale scenei, care condiționează lucrările care pot fi programate în acest moment. Toate aceste aspecte vor fi rezolvate odată cu revenirea la sediu, fiind dificultăți normale pentru un proces atât de complex precum lucrările de renovare.

Ca și în perioada anterioară anului 2022, lipsa unei măsuri unitare în ceea ce privește salarizarea sau încadrarea în grilele de salarizare a diferitelor filarmonici din țară duce la nemulțumiri în cazul unor instrumentiști și poate avea ca efect pierderea unor elemente valoroase din orchestră. Acest risc este sporit în cazul instrumentiștilor tineri, care nu locuiesc în Bacău și care au de înfruntat în afară de inechitatea unei legi care obligă angajatorul să îi salarizeze în funcție de vechime, nu de valoare, și alte cheltuieli. De asemenea, neclaritatea condițiilor de acordare a statutului de instituție de importanță națională reprezintă o problemă care ar trebui rezolvată cât mai rapid, pentru a preveni tensiunile între instituțiile de același profil din țară.

Mediul intern

Puncte tari	Puncte slabe
-existența unei săli proprii de concerte, destinată muzicii simfonice -existența unui colectiv artistic valoros și echilibrat -existența unui public numeros, eterogen, receptiv și interesat de proiectele filarmonicii -programe și genuri diverse, care se adresează unor categorii diferite de public -absența conflictelor în interiorul colectivului -bugetul acordat de către ordonatorul de credit a permis atingerea obiectivelor artistice și funcționale ale instituției din ultimele stagioni -perspectiva unei săli de concerte renovate și moderne, atractivă atât pentru angajați cât și pentru invitați și public	-locația temporară în care se desfășoară activitatea artistică a Filarmonicii Bacău (până la încheierea lucrărilor de reabilitare a sălii „Ateneu”) nu oferă condiții la înălțimea valorii orchestrei și a invitaților din stagiune -faptul că activitatea administrativă se desfășoară temporar într-o locație diferită de sala de repetiții și concerte îngreunează activitatea conducerii -accesul temporar gratuit al publicului la concerte și recitalurile filarmonicii (începând cu luna noiembrie 2023) îngreunează realizarea planului de venituri

-parteneriate și proiecte realizate în comun cu alte entități din aceeași comunitate	
--	--

Oportunități	Amenințări
-interesul publicului pentru revenirea în sălile de spectacol după perioada pandemiei -număr în creștere de persoane interesate de activitatea filarmonicii, atât în format fizic, dar și online -creștere a numărului de parteneriate cu instituții similare	-situația temporară a spațiilor insuficiente pentru studiul individual al personalului artistic

Mediul extern

Puncte tari	Puncte slabe
-susținerea financiară oferită de Consiliul Județean Bacău -tendință crescătoare în privința numărului de spectatori și în privința interesului online -perspectiva unei săli de concerte modernizate în urma investiției Consiliului Județean Bacău, care urmează să ofere condiții foarte bune atât personalului artistic și administrativ, cât și spectatorilor -imaginea pozitivă creată de instituție în țară și în afara ei, concretizată în invitații la concursuri și festivaluri de prestigiu(cele mai importante exemple fiind Festivalul Internațional „George Enescu”) -parteneriate cu instituții din aceeași comunitate	-colaborarea cu mass-media poate fi îmbunătățită în viitor

Oportunități	Amenințări
-invitații la concursuri și festivaluri de renume internațional, care pot reprezenta baza unor colaborări viitoare	-situația economică la nivel național care poate avea un impact negativ asupra activității instituției -diferențele de salarizare existente încă la nivel național între instituții de

-interesul altor instituții din aceeași comunitate pentru colaborări cu Filarmonica Bacău	același fel, care pot duce la migrarea unor artiști către alte orchestre
-interesul în creștere al unor artiști valoroși pentru colaborarea cu Filarmonica Bacău	-numărul mic de instrumentiști tineri (absolvenți de universități) la nivel național, în special în cazul instrumentelor de suflat
-existența Aeroportului Internațional „George Enescu”, care facilitează colaborarea cu artiști din afara țării	-condițiile neclare de acordare a statutului de instituție de importanță națională

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

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

Publicul: Dezvoltarea relației cu publicul reprezintă una dintre cele mai importante realizări ale instituției în ultimii ani. Deși mutarea temporară a concertelor filarmonicii la Centrul de Afaceri și Expoziții Bacău (accesul fiind gratuit pe parcursul anilor 2024 și 2025) face ca interpretarea numărului de spectatori să fie subiectivă, se poate afirma că interesul publicului pentru evenimentele Filarmonicii Bacău este într-o creștere continuă în ultimii ani.

Consiliul Județean: Colaborarea cu ordonatorul principal de credite a contribuit la o imagine bună a instituției, care în afară de o reputație imaculată din punct de vedere disciplinar și profesional, s-a remarcat și printr-o disponibilitate deosebită atunci când a fost solicitată. De asemenea, deschiderea și proiectele îndreptate către comunitate ale filarmonicii au contribuit la această imagine pozitivă.

Mass media: Ca și în situațiile anterioare, imaginea este în plină dezvoltare și în net progres, aparițiile constante și disponibilitatea conducerii fiind factori foarte importanți.

Alte instituții: Numeroasele colaborări cu unități de învățământ, Inspectoratul Școlar Județean, asociații culturale, agenți economici, administrațiile altor localități etc. confirmă relațiile bune interinstituționale în care a fost implicată Filarmonica în ultimii ani.

La nivel **național**, imaginea de orchestră aflată în progres este întărită prin invitațiile și solicitările de colaborări și parteneriate cu organizații de prestigiu: Artexim (orchestra Filarmonicii Bacău va fi prezentă pentru a cincea ediție consecutivă la Festivalul Internațional „George Enescu”), Ministerul Culturii, asociațiile New Hope, Placello, Bucharest Conducting Academy etc.

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

Propuneri de îmbunătățire:

În cazul *componentei interne* este esențială acordarea unei atenții sporite expunerii în mediul online. Progresul tehnologic și modificările în comportamentul

consumatorilor fac extrem de important modul în care informațiile despre activitatea instituției sunt transmise publicului, ca și interacțiunea cu acesta. Unele aspecte au fost deja îmbunătățite în ultima perioadă (lansarea noului site al Filarmonicii Bacău, în urmă cu câteva luni, fiind demnă de a fi remarcată), în timp ce altele (alternanța între diferitele tipuri de materiale, impactul reclamelor plătite, un concept unitar al afișelor, o identitate mai bine definită a elementelor asociate cu instituția etc) fiind analizate în acest moment.

Îmbunătățirea *componentei externe* ar putea avea ca direcții principale o expunere mai mare în mass-media, dar și o analiză mai detaliată a reacției publicului la propunerile artistice ale filarmonicii. Deși în progres față de perioada anterioară, relația cu mass-media poate fi dezvoltată în continuare prin creșterea numărului de parteneri media (în acest moment există un singur parteneriat în acest sens, cel cu Jurnal FM), de comunicate de presă și interviuri. De asemenea, inițiativele care vizează comunitatea în care își desfășoară activitatea instituția (evenimente care au loc în locații atipice, acțiuni umanitare, campanii educative) sunt o modalitate eficientă de creștere a vizibilității filarmonicii.

a.4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

Una dintre cele mai eficiente metode de a aduna date despre obiceiurile de consum cultural zonal și național este *consultarea Barometrului Cultural*, pus la dispoziția celor interesați de către Ministerul Culturii; sunt date cu caracter destul de general, dar utile pentru direcționarea acțiunilor ulterioare ale instituției. Împreună cu *metoda sondajelor specializate*, Barometrul Cultural oferă un cadru general și un punct bun de pornire în misiunea de a înțelege modul în care este structurat publicul actual, dar și cel potențial.

Experiența perioadei anterioare a demonstrat că o altă metodă importantă de interacțiune cu beneficiarii (pe lângă cea directă) este *interacțiunea în mediul online*. Evenimentele organizate de Filarmonica „Mihail Jora” sunt prezentate online în avans prin programe ale lunii, afișe, avancronici, interviuri și diverse informații, oferindu-se astfel posibilitatea celor interesați atât de a afla mai multe, cât și de a își exprima opinia referitoare la acestea. Așa cum am menționat mai devreme, noul site al Filarmonicii Bacău, lansat de curând, conține informații detaliate despre activitatea instituției și lista evenimentelor noastre viitoare, iar pagina oficială de facebook a filarmonicii oferă posibilitatea de a intra în contact direct cu secretarul PR al instituției pentru informații suplimentare, feedback sau pentru schimb de opinii. Sunt importante și ședințele săptămânale în care managerul și persoanele implicate în planificarea și popularizarea evenimentelor filarmonicii pot analiza reacțiile beneficiarilor la o anumită propunere de program, prezența spectatorilor, numărul acestora și legătura cu un anumit eveniment, felul în care se reflectă activitatea online în interesul publicului etc. De asemenea, la finalul fiecărei stagiuni este utilă o analiză a reacției spectatorilor la programele și invitații filarmonicii, iar pe baza concluziilor acestor ședințe se pot realiza strategii de abordare pentru fiecare moment al stagiunii de concerte, asigurându-se astfel o prezentare corectă a activității membrilor orchestrei și a invitațiilor instituției.

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

Având în vedere că durata precedentului mandat ca manager al filarmonicii a fost de trei ani, putem considera noțiunea de „termen scurt” ca fiind echivalentul unui

mandat, iar pe cea de „termen mediu” ca având durată de șase ani (respectiv două mandate).

Diversitatea activității instituției din ultimii ani a influențat și analiza grupurilor de spectatori ai acesteia. În această perioadă Filarmonica „Mihail Jora” a avut concerte în Bacău pe scena sălii „Ateneu”, a Centrului de Afaceri și Expoziții Bacău, la Teatrul de Vară „Radu Beligan”, în Piața Tricolorului, la Insula de Agreement, la aeroportul „George Enescu”, la catedrala „Sfinții Petru și Pavel”, în numeroase unități de învățământ din oraș etc. Fiecare locație diferită a însemnat și gen diferit de spectacol, un public ținută diferită, deși nucleul acestor grupuri este constant.

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

Așa cum subliniam anterior, lucrările de renovare și mutarea temporară în anul 2023 a activității Filarmonicii „Mihail Jora” de la sediul din strada Războieni (zonă centrală) la Centrul de Afaceri și Expoziții (situat la periferia orașului) au adus o nouă categorie de public, dispusă la un efort suplimentar pentru a asista la concertele orchestrei. Suntem în continuare convingși ca un procent important dintre aceștia se va regăsi printre spectatori și după încheierea lucrărilor și revenirea la sala „Ateneu”.

a.6. Profilul beneficiarului actual

Profilul beneficiarului actual al programelor prezentate de către Filarmonica Bacău este dinamic, în schimbare față de perioadele anterioare. Dacă acum câțiva ani cei mai mulți dintre beneficiarii activităților propuse de către instituție se încadrau în categoria publicului fidel (venind regulat la concertele filarmonicii, fiind influențați în mică măsură de programele propuse), acest aspect s-a modificat în ultimul timp.

Unul dintre obiectivele instituției a fost cel de a schimba percepția asupra activității noastre, în special în rândul celor mai puțin familiarizați cu muzica clasică, de a arăta că ideea potrivit căreia concerte simfonice sunt rezervate unei categorii speciale este eronată. Rolul educațional al artei nu are vârstă, nu există un moment nepotrivit în care să ne îndreptăm spre muzică și să îi descoperim efectele. Programele și direcțiile

alese de filarmonică susțin aceste idei prin direcții bine definite: atenție sporită acordată publicului tânăr și integrarea unor repertorii și spații neconvenționale în stagiune. De asemenea, lucrările de renovare ale sălii „Ateneu” și mutarea temporară din noiembrie 2023 a concertelor instituției la Centrul de Afaceri și Expoziții Bacău (locație în care accesul este mai facil cu mașina personală față de transportul în comun) au contribuit la diversificarea publicului nostru.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

b.1. Analiza programelor și a proiectelor

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

- concerte simfonice care reprezintă baza stagiunii muzicale, desfășurate în mod normal în sala „Ateneu” (începând din noiembrie 2023 și până la finalizarea lucrărilor de renovare acestea se desfășoară la Centrul de Afaceri și Expoziții Bacău), în ziua de joi
- recitaluri camerale, care compun la rândul lor stagiunea camerală (ziua obișnuită pentru recitaluri fiind marți)
- concerte vocal-simfonice, opere în concert
- concerte dedicate unor momente importante ale comunității (Crăciun, Paște, 1 Decembrie, 8 Martie, 1 Iunie etc) atât la sediu cât și în alte locații
- acțiuni educative, realizate de orchestra simfonică sau de formații camerale ale filarmonicii, la sediu, dar și în alte locații din Bacău sau din alte localități ale județului
- festivaluri în care instituția are dublu rol, de organizator și protagonist („Festivalul Serilor Băcăuane”, „Enescu, Orfeul moldav”, „Zilele muzicii contemporane”)
- alte proiecte („Atelierele Jora”, Filarmonica merge la școală”, „Muzica clasică pentru toți”)
- stagiunea estivală (concerte cu un program destinat publicului larg, susținute în pauza între stagiuni)

Așa cum subliniam mai sus, locațiile în care se desfășoară aceste spectacole sunt diverse. Pot avea loc în sala „Ateneu”, la Centrul de Afaceri și Expoziții Bacău, dar și la Teatrul de Vară „Radu Beligan”, sala „Agricola”, diverse unități de învățământ, Piața Tricolorului (locația tradițională a „Festivalului Serilor Băcăuane”), Insula de Agreement etc.

Genul predominant abordat este cel simfonic, alături de care regăsim și lucrări lirice, camerale, vocal-simfonice, atât clasice cât și moderne. De asemenea, au existat în ultimele stagiuni, în diferite forme, prezențe în spectacolele instituției ale altor genuri muzicale (în special în cadrul stagiunii estivale sau a diferitelor festivaluri): pop (colaborare cu trupa „Direcția 5”), jazz (Sorin Zlat Band), rock (concert alături de trupa „Holograf”) sau în cadrul Young Island Festival, muzică de film sau opera rock „The one born from a tear” (Dan Spănu).

Este remarcabilă atenția acordată muzicii moderne, atât prin prezența în stagiune a unor lucrări contemporane, cât mai ales prin festivalul „Zilele muzicii contemporane”

(care este organizat de Filarmonica „Mihail Jora” începând cu anul 1986, fiind astfel cel mai vechi de acest gen din țară). De asemenea, trebuie subliniat interesul pentru creația enesciană, dovedit de programarea constantă a lucrărilor marelui compozitor român, dar și de înregistrările realizate în ultimii ani.

b.2.Concluzii

Oferta culturală a Filarmonicii „Mihail Jora” poate fi descrisă în acest moment ca fiind generoasă și diversă, acoperind în mare măsură nevoile comunității din care face parte. Numărul de spectatori, raportat la numărul de evenimente confirmă interesul crescut al publicului și percepția pozitivă a acestuia față de activitatea instituției. În viziunea noastră este necesară menținerea majorității proiectelor actuale, dar și completarea lor cu idei noi. Principalele obiective, în afară de proiectele menționate anterior se referă la modalități de menținere și ridicare a calității spectacolelor, la atragerea unui public cât mai numeros dar și la educarea din punct de vedere muzical a copiilor și tinerilor, inclusiv a celor din medii defavorizate.

b.2.1.Reformulare mesaj

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

b.2.2.Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii

Având în vedere specificul instituției, principala direcție urmărită este cea **artistică**. Filarmonica trebuie să își propună în primul rând un nivel cât mai ridicat al evenimentelor propuse publicului, în acord cu strategia culturală la nivel județean și național. Promovarea valorilor culturale regionale, a compozitorilor români, dar și o atractivitate cât mai ridicată a repertoriilor și a invitațiilor sunt elemente foarte importante și repere ale activității din perioada următoare. Diversitatea programelor este un alt element esențial, de mare sensibilitate: folosită într-un mod corect, diversitatea și alternarea tipurilor de programe poate aduce un plus important de imagine și interes din partea spectatorilor. Trebuie însă să avem în vedere și faptul că prezentarea într-o proporție prea ridicată a unor programe „populare” ar fi poate un succes de public, dar doar pe termen scurt; pe termen mediu și lung reprezintă o îndepărtare de la principalele scopuri ale unei instituții de cultură: promovarea valorilor artistice și educația.

Referitor la **accesibilitatea** acțiunilor organizate de Filarmonica Bacău, scopul nostru este de a oferi cât mai multor persoane posibilitatea de a urmări aceste spectacole. Contextul apărut odată cu începerea lucrărilor de renovare ale sălii „Ateneu” și decizia Consiliului Județean de a oferi acces gratuit la evenimentele culturale în anul 2025 au contribuit la creșterea accesibilității. Trebuie amintită în acest sens și diversificarea locațiilor în care au loc evenimentele instituției, proiectele dedicate elevilor și festivalurile în aer liber fiind printre cele mai importante exemple.

Din punct de vedere al **personalului**, este esențială încercarea de a menține cât mai multe elemente ale orchestrei și ale aparatului administrativ. În special în privința instrumentiștilor există la nivel național un deficit important de personal, fapt care crește importanța păstrării acestora pentru o perioadă cât mai lungă de timp.

Direcțiile de **comunicare** și **imagine** ale filarmonicii reprezintă un capitol care a înregistrat progrese semnificative în ultimii ani, dar care are în continuare cu un potențial de creștere important. Instituția trebuie să crească în privința vizibilității atât în mediul tradițional cât și în cel online, să dezvolte relația cu mass media și cu agenții culturale și economici din județ, sau să cunoască mai în profunzime beneficiarii.

C) Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare/reorganizare

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c.2.Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În perioada anterioară au fost făcute progrese semnificative prin unele modificări ale reglementărilor interne referitoare la repetițiile pe partide, la distribuirea instrumentiștilor în funcție de repertoriu și prin actualizarea fișelor de post. În continuare pot fi analizate și îmbunătățite elemente legate de:

- evaluările anuale individuale
- întărirea autorității și rolului concert maștrilor în cadrul orchestrei
- delimitarea clară a atribuțiilor și responsabilității în cazul în care într-o partidă există si solist instrumentist dar și șef de partidă

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

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

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

Conducere: 3 posturi

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

Compartimentul artistic: 75 de posturi

- Dirijor gr.IA 2 posturi
- Solist concertist gr.IA 1 post
- Solist instrumentist gr.IA 11 posturi
- Șef partidă gr.IA 15 posturi
- Șef partidă gr.I 2 posturi
- Șef partidă gr.II 2 posturi
- Concert maestru gr.IA 2 posturi
- Consultant artistic gr.IA 1 post

- Artist instrumentist gr.IA 23 posturi
- Artist instrumentist gr.I 8 posturi
- Artist instrumentist gr.II 8 posturi
- Secretar PR gr.II 1 post
- Şef orchestră gr.I 1 post

Compartiment deservire orchestră

- Muncitor calificat tr.I 1 post

Compartiment financiar contabil

- Referent de specialitate gr.IA 2 posturi

Compartiment popularizare spectacole

- Impresar artistic gr.IA 1 post
- Muncitor calificat tr.I 1 post
- Secretar marketing gr.IA 1 post

Compartiment secretariat-administrativ

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

Compartiment întreținere

- Portar 2 posturi
- Îngrijitor 1 post
- Muncitor calificat tr.I 1 post
- Muncitor calificat (focist) ½ normă tr.I 0,5 posturi

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

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

Patrimoniul unei instituții conține bunurile mobile și imobile ale acesteia (clădirea, anexele, instrumente muzicale, accesorii, aparatură etc.). Sala „Ateneu” este sediul Filarmonicii din Bacău încă din anul construcției (1983) și este situată central (strada Războieni numărul 22). Deși nu are dimensiuni foarte mari (aproximativ 380 de locuri), are avantajul unei acustici deosebite (rezultat al faptului că a fost concepută special muzică simfonică) dar și a unor elemente arhitecturale speciale, care îi oferă unicitate și eleganță. În afară de sala principală, în care se desfășoară repetițiile și concertele, există săli de studiu pentru instrumentiști, birouri, spații tehnice dar și un hol generos din punct de vedere al dimensiunilor, care poate găzdui evenimente cu public redus numeric (lansări de carte, expoziții de artă plastică etc.). Aparatura tehnică de scenă (sonorizare/lumini) este utilă atât în cazul spectacolelor instituției care necesită intervenții de acest gen, dar și în cazurile în care sala este închiriată pentru alte evenimente.

În anul 2023, prin inițiativa Consiliului Județean Bacău, clădirea Ateneu a intrat într-un amplu proces de renovare, eficientizare termico-energetică și modernizare, la finalul căruia sediul Filarmonicii „Mihail Jora” Bacău va deveni una dintre cele mai moderne săli de concert din România.

Alte investiții realizate în ultimii ani în patrimoniul instituției au vizat achiziția de instrumente muzicale (fagot, timpani, corn francez, trombon, trompete, orgă virtuală etc.) și accesorii, precum și reparații ale acestora. Această strategie a permis perfecționarea continuă a instrumentiștilor și implicit creșterea nivelului concertelor.

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

Conform Codului Muncii, delegarea înseamnă ”exercitarea temporară, din dispoziția angajatorului, a unor lucrări sau sarcini corespunzătoare atribuțiilor de serviciu în afara locului său de muncă”. În cazul managerului, prin delegare înțelegem un transfer temporar de responsabilități către un subordonat, în situația în care, din diferite motive obiective (concediu, alte sarcini care necesită plecarea din oraș/țară, urgențe etc.) cel care conduce instituția nu le poate îndeplini. Scopul este evitarea perturbării activității de la sediu și asigurarea continuității procesului decizional. Progresul tehnologic realizat în ultimii ani simplifică mult acest proces, anulând practic distanțele între manager, persoana delegată, instituție și eventual ordonator de credit.

În ultimii ani, deși aceste situații nu au fost numeroase, ele au fost tratate cu maximă responsabilitate de către conducerea filarmonicii, iar în majoritatea cazurilor atribuțiile managerului au fost preluate temporar de către directorul adjunct. Credem în continuare că, folosită în mod corect, inteligent și fără excese, delegarea aduce beneficii multiple, atât managerului (care se poate concentra pe alte sarcini) cât și persoanei delegate (care este responsabilizată în mod suplimentar, câpătând încredere și experiență într-o postură nouă).

D) Analiza situației economico-financiare a instituției

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective

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

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

Analiza bugetară a perioadei cuprinse între anii 2022-2024 ilustrează un echilibru în privința veniturilor totale ale instituției, dar și a cheltuielilor acesteia. Astfel, de la un total de 13.745 mii lei în anul 2022, a existat o creștere până la 15.325 mii lei în anul succesiv, urmată de o scădere la 14.442 mii lei în anul 2024. Trebuie remarcat faptul că în doi din cei trei ani anteriori (2022 și 2023) instituția a reușit să depășească planul de venituri proprii solicitat de către Ordonatorul principal. Cu atât mai remarcabilă este această realizare în anul 2023, având în vedere că începând din vara anului respectiv (odată cu începerea lucrărilor de renovare și mutarea activității la Centrul de Afaceri și Expoziții Bacău), filarmonica nu a mai avut posibilitatea de a obține venituri din închirierea sălii și a spațiilor proprii (și nici din bilete, începând din luna octombrie 2023).

Evoluția veniturilor proprii și a subvențiilor/alocațiilor în perioada 2022-2024:

Nr.crt.	Categorie	An 2019	An 2020	An 2021	An 2022	An 2023	An 2024
1	Venituri proprii	205 mii Ron	55 mii Ron	115 mii Ron	261 mii Ron	234 mii Ron	31 mii Ron
2	Subvenții/alocații	8830mii Ron	9458mii Ron	9425mii Ron	13745mii Ron	15325mii Ron	14442 mii Ron

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

Analiza datelor financiare arată că cea mai mare parte a veniturilor instituției sunt direcționate către cheltuielile de personal. Acestea au înregistrat o creștere de la 9487 mii lei în 2022 la 12580 mii lei în anul 2024, principalele explicații pentru această evoluție fiind legate de creșterilor salariale dictate de guvern, de promovările în categorii superioare ale unor instrumentiști din cadrul orchestrei și de deciziile judecătorești de acordare de drepturi financiare unor membri ai instituției.

Cheltuielile de întreținere au înregistrat o scădere puternică în anul 2024 (un total de 1415 mii lei, față de 4740 în anul anterior), odată cu mutarea temporară la Centrul de Afaceri și Expoziții Bacău. Au înregistrat o ușoară creștere în acești trei ani cheltuielile cu colaboratorii (de la 312 mii lei la 385 mii lei în ultimul an), motivul principal fiind creșterea generalizată a costurilor cotidiene (inclusiv a onorariilor colaboratorilor).

Evoluția cheltuielilor în perioada 2016-2021:

Nr.crt.	Categorie	An 2019	An 2020	An 2021	An 2022	An 2023	An 2024
1	Cheltuieli de personal	8098 mii Ron	8860 mii Ron	8640 mii Ron	9487 mii Ron	10694 mii Ron	12580 mii Ron

2	Cheltuieli cu colaboratori	490 mii Ron	186 mii Ron	286 mii Ron	312 mii Ron	328 mii Ron	385 mii Ron
---	----------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

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

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

Capitolul cu cele mai mici diferențe este cel dedicat cheltuielilor cu colaboratorii, în care întâlnim și situații în care cheltuielile planificate au fost egale cu cele realizate. Așa cum arătam și mai devreme, este demnă de a fi subliniată creșterea constantă (până în momentul începerii renovării, în 2023) a veniturilor proprii ale instituției, ca și faptul că în 2022 și 2023 planul de venituri a fost depășit (261 mii lei față de 204 mii, respectiv 234 mii lei față de 204 mii).

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

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

În general, veniturile proprii realizate de Filarmonica „Mihail Jora” Bacău provin din trei direcții principale: încasările provenite din vânzarea билетelor pentru concerte, prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități, respectiv alte activități ale instituției (închirierea sălii de exemplu). Așa cum am subliniat mai sus, în ultimul an și jumătate a existat o situație specială generată de mutarea temporară a activității filarmonicii la Centrul de Afaceri și Expoziții: folosirea spațiului respectiv este gratuită, dar instituția nu poate încasa bani din vânzarea билетelor, accesul publicului fiind gratuit la concerte până la revenirea la sediul din strada Războieni. De asemenea, această situație afectează temporar și veniturile încasate anterior din închirierea spațiilor proprii, care nu mai sunt disponibile până la revenirea la sala Ateneu.

În anii 2022 și 2023 (ultimele stagii înainte de începerea renovării), procentul cel mai important din veniturile proprii a fost obținut din vânzarea de bilete: în 2022 încasările provenite din bilete au reprezentat 62% din totalul veniturilor proprii (156109 lei dintr-un total de 251689 lei), iar în 2023 acest procent a fost de 67% (150574 lei din 224542 lei). Deși s-ar putea concluziona că mărirea numărului de evenimente ar putea avea ca și consecință directă creșterea veniturilor proprii, există și aspecte secundare care pot deveni extrem de importante și chiar contraproductive în anumite situații. În primul rând creșterea numărului de concerte ar duce în primă fază și la o *creștere a costurilor* asociate organizării acestora, atât direct (onorarii, posibili colaboratori sau cazare) cât și indirect (afișe, utilități sau publicitate). Trebuie să ținem cont și de posibila *suprasaturare a publicului*, ceea ce ar duce la scăderea vânzărilor de bilete și implicit

la scăderea încasărilor (trebuie luate în calcul elemente precum populația orașului în care funcționează filarmonica „Mihail Jora”, de gradul anterior de ocupare a sălii sau de interesul publicului pentru diferitele programe propuse), de posibila *uzură excesivă a membrilor orchestrei* sau de *scăderea timpului alocat pregătirii concertelor* (datorită aglomerării stagiunii se poate ajunge la o scădere a calității acestora).

Evoluție număr de concerte (la sediu)/număr spectatori în intervalul 2019-2024:

Nr.crt.	Categorie	An 2019	An 2020	An 2021	An 2022	An 2023	An 2024
1	Nr. concerte	89	57	74	71	74	69
2	Nr. spectatori	13938	13845	3818	14862	23407	34405

În acest moment, prin hotărâre a Consiliului Județean, accesul pe parcursul anului 2025 la evenimentele culturale ale instituțiilor aflate în subordinea sa (inclusiv Filarmonica „Mihail Jora”)este gratuit. După revenirea la sala „Ateneu” se va stabili împreună cu Consiliul Județean Bacău strategia în privința prețurilor pentru bilete și abonamente la evenimentele Filarmonicii Bacău.

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

Deși, așa cum am subliniat mai devreme, indisponibilitatea sălii filarmonicii din ultimul an și jumătate a afectat veniturile realizate din alte activități, o potențială sursă importantă de venit propriu (în afară de activitatea de bază), este închirierea spațiilor proprii pentru diverse alte evenimente. Calitățile sălii (dimensiuni, acustică, prestanță, poziționare centrală), ca și atractivitatea sporită după încheierea lucrărilor de reabilitare o fac potrivită pentru o gamă largă de activități: piese de teatru, conferințe, ședințe, alte spectacole etc. De asemenea, în condițiile în care sala Casei de Cultură a Sindicatelor Bacău nu poate fi folosită în acest moment, iar Teatrul de Vară „Radu Beligan” are o capacitate de peste 1400 de locuri, sala Ateneu (aproximativ 380 de locuri) poate acoperi necesitățile unei game largi de evenimente. Sumele încasate de filarmonică în anii 2022 și 2023 din închirierea spațiilor proprii au fost următoarele: 83400 lei dintr-un total de 251689 lei în 2022, respectiv 42500 lei din 224542 lei în 2023 (cu mențiunea că în anul 2023 începerea lucrărilor de reabilitare au permis închirierea spațiilor proprii doar până în luna iunie).

După finalizarea lucrărilor de renovare, Consiliul Județean va decide asupra tarifelor și strategiei de valorificare a clădirii „Ateneu”, care în afară de a găzdui activitatea Filarmonicii Bacău, are și un potențial important pentru o gamă largă de alte evenimente.

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

După dificila perioadă a pandemiei, care a afectat grav mai ales în 2021 și 2022 organizarea activităților artistice, colaborările cu alte autorități publice locale au avut din nou condiții pentru a fi reluate. În ultimii trei ani, veniturile realizate prin parteneriate cu alte autorități publice locale au fost următoarele: 12180 lei în 2022, 31468 lei în 2023, respectiv 26259 lei în anul 2024. Trebuie amintită și colaborarea cu organizatorii Concursului Internațional de pian „Citta di Cantu” (Italia), care generează venituri pentru instituție în urma participării unui număr de instrumentiști la evenimentul amintit.

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

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

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

Nr.crt.	Categorii	An 2019	An 2020	An 2021	An 2022	An 2023	An 2024
1	Venituri (Ron)	9035mii	9513mii	9565mii	13949mii	15529mii	14512mii
2	Cheltuieli personal (Ron)	8098mii	8860mii	9000mii	9487mii	10.694mii	12580mii

Analizând datele referitoare la cheltuielile de personal din ultimii șase ani (sintetizate în tabelul de mai sus), se pot trage două concluzii: În primul rând, cheltuielile de personal au *cea mai mare pondere* din totalul cheltuielilor anuale; procentual, situația arată astfel: 89,6% din total în anul 2019, 93,1% în 2020, 94% în 2021, 68,01% în 2022, 68,86% în 2023, respectiv 86,69% în ultimul an, 2024. A doua observație este că acestea *au crescut constant* ca valoare în ultimii ani (de la 9487 mii Ron în 2022 la 12580 mii Ron în 2024), în timp ce ponderea acestora a fost fluctuantă în ultimii trei ani (81,9% față de 94%).

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

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

Cheltuielile de capital reprezintă totalitatea achizițiilor ce vizează bunurile de folosință îndelungată care duc la dezvoltarea și modernizarea patrimoniului instituției. Este un segment deosebit de important, care se reflectă atât în nivelul rezultatelor profesionale ale orchestrei (prin achiziția și întreținerea instrumentelor și a accesoriilor), dar și în buna funcționare a instituției, inclusiv a zonei administrative a acesteia (mobiliier, aparatură etc.).

Raportul procentual între cheltuielile de capital și venituri în perioada 2019-2024:

Nr.Crt.	Categorii	An 2019	An 2020	An 2021	An 2022	An 2023	An 2024
1	Venituri (Ron)	9035 mii	9513 mii	9565 mii	13949mii	15529mii	14512mii
2	Cheltuieli capital (Ron)	161 mii	145 mii	150 mii	366 mii	212 mii	392 mii
3	Procent	1,78%	1,52%	1,57%	2,6%	1,3%	2,7%

Valorile prezentate în tabelul de mai sus arată o constanță a cheltuielilor de capital, din punct de vedere procentual. Sumele alocate au crescut proporțional cu veniturile totale, până la un maxim de 392 mii lei, în anul 2024.

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

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

Tendința generală a ultimilor trei ani a fost de creștere a cheltuielilor salariale, o tendință întâlnită în toate domeniile sistemului bugetar, în principal datorită majorărilor salariale decise de guvern, ceea ce a condus și la o mărire a subvențiilor primite de la Consiliul Județean. Evoluția acestora a fost de la 9175 mii lei în anul 2022 la 12195 mii lei în 2024, ceea ce procentual înseamnă o creștere de la 65,7% la 84% în ultimul an. În analiza acestor calcule trebuie ținut cont și de cheltuielile suplimentare, începând cu anul 2023 (și eşalonate pe cinci ani), cauzate de hotărârile judecătorești în privința unor diferențe salariale ale unui număr de instrumentiști.

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

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

Este adevărat că invitarea unor soliști sau dirijori de renume are beneficii importante, atât pentru nivelul profesional al orchestrei, dar și prin prisma impactului asupra publicului. Faptul că sunt cunoscuți de atrage publicului, oferă valoare stagiunii instituției, contribuie direct la un interes crescut pentru activitatea noastră, având ca rezultat o potențială cerere crescută de bilete. De asemenea, invitații valoroși contribuie direct la creșterea nivelului profesional atât individual, cât și al colectivului artistic în general. Este la fel de important și rolul celor doi dirijori angajați ai Filarmonicii din Bacău, ca și rolul solistului concertist, care iau parte la un număr important de concerte la sediu în fiecare stagiune. Rolul managerului este de a realiza un echilibru atât din punct de vedere artistic, cât și financiar, între resursele umane proprii și artiștii invitați.

În ultimii ani sumele cheltuite pentru colaboratori au fost relativ constante, cu o ușoară creștere doar în anul 2024 (385 mii lei față de 312 mii în 2022). Dincolo de evoluția generală a costurilor în societate, care influențează și nivelul onorariilor solicitate de către invitați, trebuie remarcat și numărul mare și diversitatea evenimentelor realizate de Filarmonica Bacău în ultimii ani (de la concerte simfonice, educative, fusion, la festivaluri cu muzică de film, pop-rock sau chiar muzică electronică). Pentru reducerea sumelor necesare invitării unor dirijori sau soliști de renume s-au realizat parteneriate cu diferite instituții din țară sau din afară, prin care au fost aduși artiști de mare valoare în Bacău, respectându-se limitele bugetare ale instituției. De asemenea, încercarea de atragere a unor sponsori pentru anumite evenimente excepționale, cu participarea unor artiști de mare prestigiu, ar fi o soluție pentru scăderea costurilor instituției.

d.4.5. *Cheltuieli pe beneficiar din care:*

Cheltuielile cu beneficiarii în ultimele trei stagii au fost relativ constante, în anii 2022 și 2023 având valori identice (570 de lei), urmate de o scădere în anul precedent (413,4 lei, din care 412,5 din subvenție). Este un indicator care trebuie monitorizat și optimizat în continuare, în special după încheierea lucrărilor de renovare și revenirea la sala „Ateneu”.

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

e.1.Viziune

Așa cum arătam și anterior, activitatea unei instituții de cultură nu poate fi analizată și proiectată fără să ținem cont de mediul în care aceasta își desfășoară activitatea și de scopul final al acțiunilor acesteia. Educația, ca obiectiv general al unei instituții de cultură se realizează prin prezentarea și promovarea unor valori naționale și universale, care vor sta la baza modelării societății în care trăim. Pentru îndeplinirea acestui rol instituțiile din categoria cărora face parte filarmonica trebuie să se exprime cu ajutorul unui limbaj înțeles de cât mai multe persoane. Este esențială identificarea unui limbaj comun atât emițătorului (instituția culturală), cât și receptorilor (publicul țintă). Diversitatea mijloacelor de comunicare din prezent, numărul mare de opțiuni în privința petrecerii timpului liber, dar și creșterea galopantă a rolului rețelelor sociale reprezintă provocări pentru artiști, dar și oportunități. Distanța între muzica clasică și publicul aparținând generațiilor tinere este o dificultate întâlnită de majoritatea orchestrelor de pe mapamond, una dintre principalele cauze fiind perceperea muzicii clasice drept un element elitist, de multe ori greu de înțeles.

Prezența din ce în ce mai constantă și consistentă a Filarmonicii Bacău în comunitatea locală este reprezentată un mesaj care trebuie să se audă din ce în ce mai puternic și în perioada următoare. Concertele destinate publicului larg, urmărite de mii de oameni cu fiecare ocazie, proiectele educative prin care instrumentiștii filarmonicii vizitează unitățile de învățământ din Bacău dar și din alte localități ale județului, campaniile umanitare organizate de instituție de care au beneficiat sute de copii în ultimii ani sunt doar câteva exemple concrete, care vor fi urmate și de altele în perioada următoare.

Dincolo de scopul educativ al activității noastre, trebuie avută mereu în vedere și eficiența acesteia. Este cunoscut faptul că din punct de vedere strict financiar, cultura, artele sau educația nu sunt profitabile, iar efectele benefice ale acestor ramuri se observă în timp și sunt mai dificil de măsurat în mod concret. Dar cu toate acestea, filarmonica trebuie să preia și să aplice în continuare unele principii de marketing specifice funcționării agenților economici:

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

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

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

e.2.Misiune

Principalele direcții urmărite sunt:

Promovarea valorilor locale, naționale și universale printr-un *repertoriu divers*, compus din lucrări valoroase ca și o atenție specială acordată muzicii românești dar și compozițiilor moderne. Cele două festivaluri de tradiție ale Filarmonicii Bacău („Enescu, Orfeul moldav” și „Zilele muzicii contemporane”) sunt dovezi incontestabile în acest sens, ca și diversitatea prezentă în programele fiecărei stagiuni.

Așa cum subliniam mai devreme, este esențială preocuparea pentru un *rol comunitar din ce în ce mai pronunțat*, prin continuarea diverselor proiecte și campanii devenite deja tradiție („Filarmonica merge la școală”, „Moș Crăciun pentru o zi”, „Muzica clasică pentru toți”, „Dăruim de Paște”), alături de alte propuneri.

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

Continuarea preocupării pentru o *image cât mai bună a instituției* este de asemenea o componentă esențială a misiunii instituției în perioada următoare, atât prin activitatea propriu zisă, cât și prin reflectarea acesteia în fața opiniei publice, colaboratori, mass media etc.

e.3.Obiective generale și specifice

Dezvoltarea/ridicarea nivelului profesional al orchestrei

În viziune proprie, cea mai eficientă metodă pentru dezvoltarea profesională a orchestrei, atât ca ansamblu cât și individual este de departe *colaborarea cu dirijori și soliști valoroși*. Lucrând cu profesioniști valoroși progresul va fi vizibil și rapid, iar emulația creată în rândul muzicienilor din orchestră va avea efecte pe o perioadă îndelungată. Evident, efortul financiar necesar aducerii unor nume importante pe scena din Bacău este mai mare, dar efectele sunt pe măsură, atât pe termen scurt (entuziasm și interes din partea publicului) cât și pe termen mediu și lung (creștere profesională). Este important de subliniat și rolul și abilitatea managerilor, care pot atrage personalități artistice de un nivel foarte ridicat, respectând în același timp limitele bugetare ale instituției.

Stimularea *participării membrilor colectivului în acțiuni ale instituției în calitate de soliști sau în formule camerale* reprezintă o altă metodă importantă. În acest sens trebuie amintite și cele două proiecte educative ale Filarmonicii Bacău, în cadrul cărora instrumentiștii apar în fața publicului în formule de muzică de cameră.

În condițiile unei legislații într-o evoluție constantă și al unui număr din ce în ce mai redus de instrumentiști la nivel național, devine esențială atenția acordată *concurșurilor de angajare* și preocuparea pentru *păstrarea elementelor valoroase* din orchestră. Circulația tot mai frecventă a muzicienilor (în special a celor tineri, mai informați și mai exigenți cu condițiile oferite) de la o orchestră la alta, aduce și pericolul de a pierde instrumentiști în favoarea altor instituții. Având în vedere că partea referitoare la salarizare nu poate fi modificată (fiind stabilită prin lege), devin esențiale

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

Bineînțeles, participarea la *festivaluri naționale și internaționale de prestigiu* certifică valoarea unei orchestre, oferind în același timp instituției expunere într-un cadru special (cel mai bun exemplu în acest sens fiind invitațiile primite de orchestra Filarmonicii „Mihail Jora” la ultimele cinci ediții ale Festivalului Internațional „George Enescu”).

Întărirea relației cu publicul tânăr

Propunerile făcute în perioada anterioară, care vizau un *concept nou de concerte educative*, cu un grad sporit de interactivitate și o proporție îmbunătățită între cantitate și informație, au fost implementate cu succes în ultimii trei ani. În această perioadă au fost avut loc zeci de acțiuni educative în colaborare cu unități de învățământ din Bacău și din alte localități, de care au beneficiat în mod gratuit sute de elevi și de tineri. Succesul acestei serii de *deplasări în unități de învățământ* (inclusiv în cadrul orelor de educație muzicală) obligă instituția să dezvolte în continuare acest proiect, inclusiv prin *colaborări cu organizații de stat sau non-guvernamentale* ce urmăresc contactul cu tinerii din zone rurale sau defavorizate. Colaborarea poate însemna și deplasări ale unor membri ai orchestrei în aceste zone (similare celor prezentate mai sus) sau invitarea unor tineri interesați la anumite concerte din stagiune, considerate potrivite pentru acest segment de public.

Diversificarea programelor și a locațiilor în care au loc acțiunile filarmonicii reprezintă o altă modalitate eficientă de întărire a relației cu publicul tânăr. În ultimele stagii Filarmonica Bacău a abordat și repertorii pop-rock, muzică de film sprijinită de proiecții video, jazz simfonic, operă rock, participând la festivaluri de muzică electronică, realizând flashmoburi sau evenimente cu repertorii dedicate copiilor, arătând astfel celor tineri adaptabilitatea și flexibilitatea unui ansamblu simfonic.

Îmbunătățirea interacțiunii cu publicul, în general

O sugestie în acest sens (care ar putea fi însă pusă în practică doar după revenirea la sala „Ateneu”) se referă la organizarea de acțiuni de genul *porți deschise*, organizate periodic. În cadrul acestor acțiuni cei interesați pot observa aspecte legate de meseria de instrumentist, într-un cadru informal, total diferit de experiența de spectator la un concert.

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

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

O altă propunere este *realizarea de repertorii speciale*, în cadrul anumitor concerte, în care discursul muzical să fie susținut și prin alte experiențe senzoriale. Un

exemplu în acest sens a fost concertul din cadrul Festivalului Serilor Bacăuane 2024, în care repertoriul aparținând muzicii de film a fost susținut prin imagini și clipuri video proiectate pe ecrane, cu un efect deosebit asupra publicului.

e.4.Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management

Prin strategie culturală înțelegem o sumă de acțiuni ce au ca scop realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung. Pentru a fi viabilă, strategia trebuie să se desfășoare într-un interval determinat de timp, să se raporteze la resursele avute la dispoziție și la obiectivele urmărite, iar succesul sau insuccesul acesteia să poată fi măsurat. Strategia pe care o propunem pentru următoarea perioadă se bazează pe punctele forte ale instituției, atât în relația cu alte instituții, cât și în privința elementelor care se referă la organizarea internă.

Colaborarea foarte bună cu alte instituții va reprezenta în continuare baza activității filarmonicii. Situația socio-economică, profilul activității noastre dar și rezultatele excelente obținute prin aceste colaborări sunt tot atâtea argumente în favoarea acestei idei. Ca și în ultimii ani, principalii parteneri vor fi Consiliul Județean Bacău, Inspectoratul Școlar Bacău și unitățile de învățământ, alte organizații culturale din județ și din afara acestuia, agenți economici, organizatori de evenimente din țară și din străinătate etc.

Valorificarea resursei umane a instituției, în special în ceea ce privește colectivul artistic este o altă prioritate. Valoarea deosebită a instrumentiștilor atât individual cât și colectiv este o componentă extrem de importantă, iar menținerea unei atmosfere bune de lucru și de progres uman și profesional se va reflecta în rezultatele orchestrei. De asemenea este foarte importantă în această direcție responsabilizarea suplimentară și colaborarea îmbunătățită între orchestră, administrație și conducere.

Progresele realizate în ultimii ani în privința *imaginii și a comunicării* vor completa strategia culturală pentru perioada următoare. Cantitatea mare de informație de toate tipurile cu care intrăm în contact zi de zi, rapiditatea schimbărilor din societate dar și concurența mult mai intensă pentru atenția și interesul publicului fac din comunicare un element vital. Sondajele și primirea/interpretarea feed-back-ului primit de la public sunt utile în acest sens și vor primi o atenție mare și în viitor. De asemenea, trebuie ținut cont și de canalele de comunicare cu cei interesați; metoda afișajului este și va rămâne importantă, dar în completarea sa trebuie să vină elemente suplimentare, în special pe partea de online/social media: facebook, youtube, instagram etc. Nu trebuie neglijată nici relația cu mass-media, care este însă deja la un nivel satisfăcător.

Un *rol din ce în ce mai important în comunitate* este una dintre cele mai mari realizări ale perioadei anterioare și totodată unul dintre scopurile noastre în viitor. Așa cum am prezentat și anterior, evenimentele dedicate unităților de învățământ, copiilor defavorizați, concertele dedicate publicului larg sau organizarea de masterclasses gratuite pentru tinerii instrumentiști din Bacău vor fi prezente în stagiunile următoare ale Filarmonicii Bacău.

e.5.Strategia și planul de marketing

Ideea aplicării principiilor marketingului tradițional în cazul produselor culturale a apărut în jurul anului 1980, având la bază raționamentul potrivit căruia diferitele

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

În ultimii ani instituția noastră a făcut unii pași în direcția construirii unei relații solide și moderne cu publicul și presa prin crearea posturilor de PR, și secretar marketing, lansarea noului site al filarmonicii sau activitatea de pe paginile de facebook, instagram sau tik tok. Este doar un început din punctul nostru de vedere, iar măsurile propuse pentru îmbunătățirea acestei situații sunt următoarele:

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

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

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

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

e.6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Stagiunea simfonică și cea camerală reprezintă baza activității Filarmonicii „Mihail Jora” Bacău, astfel că, în afara acestora propunem următoarele programe:

- Festivalul „Enescu Orfeul moldav”
- Festivalul „Zilele muzicii contemporane”
- „Festivalul Serilor Băcăuane”
- concertele de la sediu din cadrul festivalului „George Enescu”
- seria de masterclasses gratuite „Atelierele Jora”

Alături de acestea, propunem:

- serie activități desfășurate în locații inedite de artiștii Filarmonicii Bacău
- ciclu de concerte tematice dedicate unor momente importante ale comunității (Crăciun, Anul Nou, Paște, 1 Decembrie, 1 Iunie etc).

- atelierul de ancii și interpretare fagot, organizat în colaborare cu George Hariton, profesor de fagot în cadrul Universității de Arte „George Enescu” Iași

- cursurile de ancii și interpretare oboi

e.7. Proiectele din cadrul programelor

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

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

- „Muzica clasică pentru toți” are același obiectiv cu proiectul prezentat anterior, publicul țintă fiind reprezentat în acest caz de copiii și tinerii din zone defavorizate ale județului Bacău.
- continuarea colaborării cu Colegiul Național de Artă „George Apostu” în vederea organizării unui concert anual în care elevii cei mai valoroși să aibă posibilitatea să cânte ca soliști, acompaniați de orchestra filarmonică.
- „Rădăcini”-invitarea ca soliști în cadrul stagiunii a unor instrumentiști de renume din țară și din străinătate formați în comunitatea locală

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

- continuarea disponibilității de colaborare cu Festivalul „George Enescu”, prin concerte atât la sediu cât și în alte locații.
- prioritizarea abordării în cadrul festivalului „Zilele muzicii contemporane” (organizat de către filarmonică) a unui repertoriu cu specific zonal.
- colaborarea cu alte instituții culturale din județ și din afara acestuia pentru organizarea sau participarea la evenimente culturale
- abordarea lucrărilor lui George Enescu în cadrul Festivalului „Enescu, Orfeul moldav”
- organizarea în cadrul stagiunii estivale de alte concerte în aer liber în Bacău, cu repertorii destinate publicului larg

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

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

În realizarea estimării bugetului de venituri și cheltuieli pentru următorii trei ani (2025-2028) trebuie să ținem cont atât de tendințele din anii anteriori cât și de alte elemente care pot fi anticipate și care pot influența fluctuația bugetară.

Evoluția subvențiilor/alocațiilor în perioada 2019-2024:

Nr.crt.	Categorie	An 2019	An 2020	An 2021	An 2022	An 2023	An 2024
1	Subvenții/alocații	8830 mii Ron	9458 mii Ron	9425 mii Ron	13745 mii Ron	15325 mii Ron	14442 mii Ron

De exemplu, analiza evoluției din ultimii cinci ani a nivelului subvențiilor primite din partea ordonatorului principal de credit (prezentată în tabelul de mai sus) arată o creștere constantă, cauzele fiind legate atât de viziunea Consiliului Județean Bacău, cât și de alte elemente (cel mai important fiind creșterile salariale dictate de către guvern). Excepția este reprezentată de anul 2024, cu o ușoară scădere a nivelului subvențiilor față de 2023.

Estimarea cheltuielilor pentru perioada 2025-2028:

Nr.crt.	Categorie	Aprobat 2025	Estimat 2026	Estimat 2027	Estimat 2028
1	Total cheltuieli	18225 mii Ron	18325 mii Ron	18555 mii Ron	18775 mii Ron

Tendința estimată a cheltuielilor pentru 2025-2028 indică intenția de stabilizare a totalului acestora. Realizarea acestei intenții depinde și pe posibilele creșteri ale cheltuielilor de personal cauzate de promovări sau de impactul sumelor datorate prin hotărâri judecătorești definitive. Analiza veniturilor estimate pentru perioada 2025-2028 indică o ușoară creștere anuală, dar trebuie precizat faptul că această estimare are la bază situația actuală, în care filarmonica nu poate încasa venituri din vânzarea de bilete (în ciuda cifrelor record de spectatori din ultimele stagioni) și nici din închirierea spațiilor proprii până la încheierea lucrărilor de reabilitarea a sălii. În funcție de momentul revenirii activității instituției la sediu, aceste estimări vor fi actualizate și cu siguranță nivelul veniturilor proprii va fi mai ridicat.

*mii lei

Nr.crt.	Categorii	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
1	TOTAL VENITURI, din care:	18325	18555	18775
	1.a.venituri proprii, din care:	75	80	85
	1.a.1.venituri din activitatea de bază			
	1.a.2.surse atrase			
	1.a.3.alte venituri proprii	75	80	85
	1.b.subvenții/alocații	18250	18475	18690
	1.c.alte venituri			
2	TOTAL CHELTUIELI, din care:	18325	18555	18690
	2.a.Cheltuieli de personal, din care	16640	16840	17045
	2.a.1.Cheltuieli cu salariile	16520	16720	16925
	2.a.2.Alte cheltuieli de personal	120	120	120
	2.b.Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	1405	1435	1450
	2.b.1.Cheltuieli pentru proiecte			
	2.b.2.Cheltuieli cu colaboratorii	810	825	835
	2.b.3.Cheltuieli pentru reparații curente			
	2.b.4.Cheltuieli de întreținere	250	260	260
	2.b.5.Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	345	350	355
	2.c.Cheltuieli de capital	280	280	280

f.2.Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului

Analiza raportului de activitate a instituției pentru ultimii ani arată o creștere semnificativă a numărului de spectatori raportat la perioadele precedente (34405 spectatori în 2024 față de un minim de 3818 înregistrați în anul 2021). Motivele acestei evoluții sunt multiple, fiind legate atât de calitatea evenimentelor realizate de filarmonică, de interesul crescut al spectatorilor ca rezultat al îmbunătățirii strategiei de comunicare și imagine, dar și de evoluția normală a interesului după dificila perioadă a pandemiei din 2020-2021 și de gratuitatea, începând din noimebrie 2023 a accesului la aceste evenimente (datorate mutării temporare a activității la Centrul de Afaceri și Expoziții și a deciziei Consiliului Județean de gratuitate în anul 2025 la evenimentele culturale organizate de instituțiile subordonate). Cu toate acestea, considerăm că motivele principale sunt legate de aprecierea publicului pentru calitate (dovadă în acest sens fiind faptul că anul 2023, în care accesul s-a făcut pe bază de bilet, a adus un număr

foarte mare de spectatori plători), și avem toate motivele să așteptăm un interes mare din partea publicului și în stagiunile următoare.

Evolutia numărului de spectatori în perioada 2020-2024:

Nr.crt.	Categorie	An 2020	An 2021	An 2022	An 2023	An 2024
1	Număr concerte	74	74	71	74	69
2	Număr spectatori	13645 (transmisiuni online)	3818	14862	23407	34405

În estimarea numărului de beneficiari plători pentru perioada următoare trebuie să ținem cont și de momentul în care activitatea în sala „Ateneu” va fi reluată (moment încă necunoscut cu exactitate), de capacitatea sălii după renovare (ușor diminuată conform proiectului), dar și de eventuala perioadă de reacomodare a publicului cu locația din strada Războieni și cu statutul de beneficiar plător.

Estimarea numărului de beneficiari pentru perioada 2022-2025:

Nr.crt.	Categorie	An 2025	An 2026	An 2027	An 2028
1	Număr estimat de spectatori	30000	25000	26000	27000

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

Programul minimal estimat pentru primul an de management:

Nr.crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr de proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Buget (Ron)
1	Stagiunea simfonică	Concerte simfonice sau vocal simfonice susținute de orchestra Filarmonicii Bacău	40	Stagiunea simfonică	440000
2	Stagiunea camerală	Concerte camerale susținute de către membri ai orchestrei sau de către formații invitate	4	Stagiune camerală	20000
3	„Filarmonica merge la școală”	Concerte educative sau acțiuni orientate	6	„Filarmonica merge la școală”	0

		către publicul tânăr			
4	„Muzica clasică pentru toți”	Acțiuni orientate către tinerii din alte localități aparținând județului Bacău	6	„Muzica clasică pentru toți”	0
5	„Enescu, Orfeul moldav”	Manifestări în cadrul festivalului „Enescu, Orfeul moldav”	3	„Enescu, Orfeul moldav”	25000
6	Zilele muzicii contemporane”	Manifestări în cadrul festivalului „Zilele muzicii contemporane”	3	„Zilele muzicii contemporane”	50000
7	„Atelierele Jora”	Masterclasses gratuite pentru tinerii instrumentiști	2	„Atelierele Jora”	0
8	„Festivalul Serilor Băcăuane”	Concerte susținute pentru publicul larg, în aer liber	3	„Festivalul Serilor Băcăuane”	236000

Programul minimal estimat pentru al doilea an de management:

Nr.crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr de proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Buget (Ron)
1	Stagiunea simfonică	Concerte simfonice sau vocal simfonice susținute de orchestra Filarmonicii Bacău	40	Stagiunea simfonică	440000
2	Stagiunea camerală	Concerte camerale susținute de către membri ai orchestrei sau de către formații invitate	4	Stagiune camerală	20000
3	„Filarmonica merge la școală”	Concerte educative sau acțiuni orientate către publicul tânăr	6	„Filarmonica merge la școală”	0
4	„Muzica clasică pentru toți”	Acțiuni orientate către tinerii din alte localități	6	„Muzica clasică pentru toți”	0

		apartținând județului Bacău			
5	„Enescu, Orfeul moldav”	Manifestări în cadrul festivalului „Enescu, Orfeul moldav”	3	„Enescu, Orfeul moldav”	25000
6	„Zilele muzicii contemporane”	Manifestări în cadrul festivalului „Zilele muzicii contemporane”	3	„Zilele muzicii contemporane”	50000
7	„Atelierele Jora”	Masterclasses gratuite pentru tineri instrumentiști	2	„Atelierele Jora”	0
8	„Festivalul Serilor Băcăuane”	Concerte susținute pentru publicul larg, în aer liber	3	„Festivalul Serilor Băcăuane”	240000
9	Operă în concert	Concert liric cu invitați de prestigiu	1	Operă în concert	20000

Programul minimal estimat pentru al treilea an de management:

Nr.crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr de proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Buget (Ron)
1	Stagiunea simfonică	Concerte simfonice sau vocal simfonice susținute de orchestra Filarmonicii Bacău	40	Stagiunea simfonică	440000
2	Stagiunea camerală	Concerte camerale susținute de către membri ai orchestrei sau de către formații invitate	4	Stagiunea camerală	25000
3	„Filarmonica merge la școală”	Concerte educative sau acțiuni orientate către publicul tânăr	6	„Filarmonica merge la școală”	0
4	„Muzica clasică pentru toți”	Acțiuni orientate către tinerii din alte localități aparținând județului Bacău	6	„Muzica clasică pentru toți”	0

5	„Enescu, Orfeul moldav”	Manifestări în cadrul festivalului „Enescu, Orfeul moldav”	3	„Enescu, Orfeul moldav”	30000
6	„Zilele muzicii contemporane”	Manifestări în cadrul festivalului „Zilele muzicii contemporane”	3	„Zilele muzicii contemporane”	55000
7	„Atelierele Jora”	Masterclasses gratuite pentru tinerii instrumentiști	2	„Atelierele Jora”	0
8	„Festivalul Serilor Băcăuane”	Concerte susținute pentru publicul larg, în aer liber	3	„Festivalul Serilor Băcăuane”	270000
9	Operă în concert	Concert liric cu invitați de prestigiu	1	Operă în concert	25000
10	„Seara muzicii de film”	Concerte cu lucrări de pe coloanele sonore ale unor filme celebre	1	„Seara muzicii de film”	10000

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

Nr.crt.	Indicatori de performanță	Primul an de management	Al doilea an de management	Al treilea an de management
1.	Cheltuieli pe beneficiar/nr.de beneficiari	570 Ron	541,5 Ron	514 Ron
2.	Fonduri nerambursabile atrase	5000 Ron	5000 Ron	5000 Ron
3.	Număr activități educaționale	12	12	12
4.	Nr. de apariții media	150	150	150
5.	Număr de beneficiari plătitori	10000	15000	20000
6.	Număr de beneficiari neplătitori	10000	11000	10000
7.	Număr de evenimente/reprezentări	65	66	67
8.	Număr de proiecte	8	9	9
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	75	80	85
10.	Venituri proprii din alte activități	0		0
11.	Număr de premiere	25	25	25
12.	Număr de reluări	61	66	69
13.	Număr de spectacole, din care:	75	76	77

14.	Număr de proiecte promovate, ca inițiator sau partener	8	9	9
15.	Realizare de studii vizând cunoașterea categoriilor de public, a așteptărilor acestora	1	1	1
	- la sediu	65	66	67
	- în turnee	10	10	10
16.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri	5	5	6

Manager,

PREȘEDINTE,
Ionela - Cristina BREAHNĂ - PRAVĂȚ

Contrasemnează,
SECRETARUL GENERAL AL JUDEȚULUI,
dr. Elena Cătălina ZARĂ