

**PROIECT DE HOTĂRÂRE**

**privind aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea funcției de manager al Filarmonicii „George Enescu” Botoșani, al proiectului de management câștigător și duratei contractului de management**

**CONSILIUL LOCAL AL MUNICIPIULUI BOTOȘANI,**

analizând propunerile domnului Primar Cosmin Ionuț Andrei cu privire la aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea funcției de manager al Filarmonicii “George Enescu” Botoșani,

având în vedere raportul de specialitate al Serviciului Resurse Umane, Salarizare nr. 3388/16.06.2022, rapoartele de avizare ale comisiilor de specialitate din Consiliul Local al Municipiului Botoșani și Procesul – verbal nr. 3115/06.06.2022 asupra rezultatului final obținut la concursul de proiecte de management, întocmit de Comisia numită prin HCL nr. 109/2022 și Dispoziția Primarului nr. 315/10.04.2022

în baza dispozițiilor art. 20 alin. (5) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și al așezămintelor culturale de drept public, cu modificările și completările ulterioare, ale HCL nr. 429/26.11.2021 privind aprobarea Regulamentului- cadru de organizare și desfășurări a concursului de proiecte de management, caietului de obiective, condițiilor de participare pentru concursul de ocupare a postului de manager la Filarmonica “George Enescu” Botoșani, modificată prin HCL nr. 108/2022,

în temeiul art. 196 alin. (1) lit .a) și art. 240 alin (2) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 din 3 iulie 2019 privind Codul administrativ, publicată în Monitorul Oficial al României nr. 555 din 5 iulie 2019, cu modificările și completările ulterioare,

**HOTĂRĂȘTE:**

**Art. 1.** Se aprobă rezultatul final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea funcției de manager al Filarmonicii „George Enescu” Botoșani, respectiv nota 8,71, obținută de domnul Manea Mirel, consemnat în procesul verbal final nr. 3115/6.06. 2022.

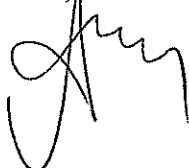
**Art. 2** Se aprobă proiectul de management declarat câștigător la concursul de proiecte de management organizat pentru Filarmonica “George Enescu” Botoșani, pentru perioada 2022 - 2025, conform anexei nr. 1 la prezenta hotărâre.

**Art.3** Se aprobă durata de 4 ani a Contractului de Management încheiat pentru conducerea Filarmonicii “George Enescu”.

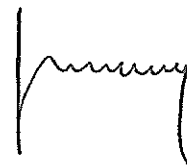
**Art. 4.** În termen de 30 de zile lucrătoare de la data aducerii la cunoștința publică a rezultatului final al concursului, domnul Manea Mirel, în calitate de câștigător și ordonatorul principal de credite al Municipiului Botoșani au obligația de a negocia, pe baza proiectului de management, clauzele contractului de management.

**Art. 5.** Primarul Municipiului Botoșani, prin aparatul de specialitate și conducerea Filarmonicii „George Enescu” Botoșani vor duce la îndeplinire prevederile prezentei hotărâri.

Inițiator,  
Primar,  
Cosmin Ionuț Andrei



Avizat pentru legalitate,  
Secretar general,  
Ioan Apostu





Nr. INT 3390 din 16.06.2022

**APROBAT,**  
**Primar,**  
**Cosmin Ionuț Andrei**

**REFERAT DE APROBARE**

Având în vedere proiectul de hotărâre privind aprobarea rezultatului final al concursului de proiecte de management organizat pentru ocuparea funcției de manager al Filarmonicii „George Enescu” Botoșani, al proiectului de management câștigător și duratei contractului de management, vă rugăm să aprobați supunerea spre dezbatere și aprobare în ședința Consiliului Local al Municipiului Botoșani, a proiectului de hotărâre în forma prezentată.

**Director executiv,**  
**Mirela Gheorghită**

**Șef Serviciu,**  
**Anșa Dumitrescu**

### Raport de specialitate

Având în vedere prevederile art. 20 alin 5) din O.U.G.nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, **propunem spre aprobare rezultatul final al concursului de proiecte de management organizat pentru conducerea Filarmonicii „George Enescu „Botoșani .**

În conformitate cu prevederile HCL nr. 429/ 26.11.2021, modificată prin HCL nr. 108/31.03.2022, în perioada 06 mai – 06 iunie 2022 s-a desfășurat concursul de proiecte de management pentru ocuparea funcției de manager al Filarmonicii “ George Enescu “ Botoșani.

Comisia de concurs de proiecte de management , nominalizată prin HCL nr. 109 /2022 și respectiv prin Dispoziția Primarului Municipiului Botoșani nr. 315 /2022, având următoarea componență:

1. D-na Anda Olimpia Pop , soprână – profesor asociat la Facultatea de Muzică Brașov
2. D-nul Gabriel Niță – managerul Filarmonicii din Pitești ,
3. D-nul Mihail Gabriel Tanasă – reprezentant al Consiliului Local al Municipiului Botoșani,

Cele doua etape ale procedurii au fost :

- analiza proiectelor de management înscrise în concurs ;
- susținerea proiectelor de management în cadrul unui interviu;

La concurs s-au înscris doi candidați , care au fost declarați admiși la etapa de selecție a dosarelor. Pe parcursul etapei de analiză a proiectelor, s-a constatat că unul dintre proiecte nu este conform cerințelor Caietului de obiective și a fost eliminat din concurs, conform procesului – verbal nr. 2928/24.05.2022 . Contestatia formulată de candidatul al cărui proiect a fost eliminat din concurs a fost respinsă de comisia de soluționare a contestațiilor.

Astfel, pentru etapa de interviu un singur candidat a fost declarat admis un singur candidat, domnul Manea Mirel, deoarece a obținut o notă peste 7,00.

**La finalizare concursului de proiecte, domnul Manea Mirel , a obținut nota finala 8,71 și a fost declarat admis.**

**Proiectul de management declarat câștigător este prezentat în anexa nr. 1 la proiectul de hotărâre.**

Durata contractului de management supusă spre aprobare este de 4 ani, conform prevederilor caietului de obiective aprobat prin anexa la HCL nr. 429/2021, cu modificată prin HCL nr. 108 /2022.

În termen de 30 de zile lucrătoare de la data aducerii la cunoștința publică a rezultatului final al concursului de proiecte de management , domnul Manea Mirel și primarul municipiului Botoșani , în calitate de ordonator principal de credite al municipiului Botoșani vor negocia, pe baza proiectului de management, clauzele contractului de management.

Având în vedere legalitatea propunerii, vă rugăm să analizați și să hotărâți.

Director executiv,  
Mirela Gheorghită

Șef Serviciu,  
Anca Dumitrescu

**PROIECT DE MANAGEMENT**  
Pentru Filarmonica „George Enescu”  
Botoșani  
2022 – 2025

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

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

**Filarmonica „George Enescu” Botoșani** este organizată și funcționează sub autoritatea Consiliului Local Botoșani, având autonomie în stabilirea și realizarea programelor proprii, în consens cu politicile culturale ale autorității locale, concepute pentru a răspunde nevoilor unei comunități cu tradiție în domeniul cultural. Astfel că, orașul Botoșani continuă să se prezinte astăzi ca un centru cultural important din regiunea nord-est a României.

Deși mediul socio-economic local nu se situează printre cele mai dezvoltate din România, Consiliul local și Primăria municipiului Botoșani asigură resurse financiare necesare pentru subvenționarea culturii în general și a instituțiilor de cultura din subordine în special. **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** este singura institutie de concerte care promovează valorile artistice autohtone și universale din domeniul artelor spectacolului de concert, organizand stagioni compacte, care trebuie să cuprindă lucrări simfonice, opere, operete, concerte-lecție (sau de altă factură educativă) și spectacole de divertisment din creațiile compozitorilor români și străini.

Pe de altă parte trebuie să menționăm faptul că **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** are un specific aparte în ce privește activitatea desfășurată. Oferta cultural-muzicală a instituției este singulară în peisajul cultural-artistic al municipiului nostru și ocupă un segment aparte al consumatorului de artă față de celelalte instituții de cultură. Astfel, **Filarmonica „George Enescu” Botoșani**, prin specificul său, satisface nu doar apetența spectatorului avizat de artă muzicală, ci contribuie efectiv la educația muzicală a elevilor prin concertele-lecție organizate în fiecare stagiu, dar și la educația adulților prin implementarea unor programe și proiecte culturale cu o valoare artistică deosebită.

În aceeași ordine de idei, **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** este instituția care trebuie să-și îndeplinească misiunea prin valorificarea creațiilor artistice clasice și contemporane, în care lucrările compozitorilor români ar trebui să dețină o pondere mai mare, oferind publicului meloman programe și proiecte culturale din repertoriul național, cu grijă, însă, pentru a satisface orizonturile de așteptare ale tuturor categoriilor sociale.

Deși Municipiul Botoșani are o populație mai puțin numeroasă, iar resursele financiare ale comunității sunt limitate, oferta culturală susținută de Consiliul Local al Municipiului Botoșani este una generoasă. Astfel, în oraș activează, alături de **Filarmonica „George Enescu” Botoșani**, Teatrul „Mihai Eminescu”, Teatrul pentru Copii și Tineret “Vasilache”, Muzeul Județean, Biblioteca Județeană, Muzeul „Nicolae Iorga”, Centrul Județean de Conservare și Valorificare a Tradiției și Creației Populare, Școala Populară de Artă.

Astfel, se impune realizarea de parteneriate și colaborări cu:

- Teatrul „Mihai Eminescu”,
- Teatrul pentru Copii și Tineret “Vasilache”,
- Muzeul Județean,
- Biblioteca Județeană,
- Muzeul „Nicolae Iorga”,
- Centrul Județean de Conservare și Valorificare a Tradiției și Creației Populare,
- Școala Populară de Artă,
- Inspectoratul Județean de Cultură,

- Inspectoratul Școlar Județean,
- Liceul de Artă „Ștefan Luchian”, Botoșani,
- Liceele din oraș și județ,
- Casele de cultură din județ,
- Asociațiile, fundațiile și O.N.G. – urile din oraș și cele județene,
- Viitoarea filială botoșăneană a Universității de Artă „George Enescu” din Iași.

**Filarmonica „George Enescu” Botoșani** a colaborat, deși timid și inconsistent, cu mai multe instituții de cultură din cele menționate mai sus, fiind organizate unele spectacole de interes comunitar în special în perioada estivală, cum ar fi: susținerea concertelor - lecție pentru elevi în orașele Dorohoi, Radauti, Pascani, Darabani și Săveni prin parteneriate cu casele de cultură sau cu liceele din aceste orașe; sărbătorirea zilei de naștere a compozitorului George Enescu (19-20 august) prin organizarea unor spectacole aniversare în parteneriat cu Muzeul Județean de Istorie din Botoșani etc.

Având în vedere situația anterior descrisă, cele trei instituții publice de spectacole și concerte aflate sub autoritatea Consiliului Local al Municipiului Botoșani, trebuie să-și propună drept obiectiv o ofertă culturală bazată pe valoare și calitate, pentru beneficiul tuturor categoriilor de public: copii, adolescenți, adulți.

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

Evaluând activitatea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, în parametrii unei analize de tip SWOT, putem identifica punctele tari și punctele slabe, oportunitățile și amenințările, după cum urmează:

### PUNCTE TARI:

- Public meloman stabil și diversificat.
- Posibilitatea unei oferte variate de concerte.
- Personal artistic de calitate.
- Situarea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** într-o regiune culturală de tradiție
- Existența unei tradiții cultural-istorice multiconfesionale, care permite o afluență coresponsatoare a publicului la concertele **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** și care asigură accesul tuturor categoriilor sociale, indiferent de etnie, orientare religioasă, nivel de studii, bărbați și femei, tineri și elevi, persoane cu dizabilități etc.
- Brand recunoscut.
- Existența resurselor umane calificate (artiști instrumentiști, soliști instrumentiști și personal de conducere), care permit stabilirea și atingerea unor obiective din ce în ce mai complexe.
- Sprijinul autorităților locale în implementarea proiectelor culturale.

### PUNCTE SLABE:

- Personal artistic insuficient, în scopul funcționării la parametrii optimi de calitate și eficiență.
- Spații insuficiente pentru birourile compartimentelor financiar-contabilitate, resurse umane, conducere, dar și pentru biblioteca muzicală, arhivă, săli de studiu și repetiții individuale și pe partide.
- Serviciile PR și de marketing deficitare din cauza spațiilor insuficiente pentru afișaj și publicitate, dar și din cauza unei colaborări ineficiente cu mass-media locală.
- Lipsa personalului specializat în realizarea de proiecte europene și de atragere a unor fonduri din surse alternative.

- Spații publice insuficient echipate pentru organizarea unor concerte de calitate în aer liber.
- Lipsa unor posturi în organigrama instituției pentru eficientizarea activității: post special pentru aplicarea principiilor marketingului comercial; jurist care să asigure corectitudinea încheierii unor contracte de colaborare și să verifice documentațiile pentru achiziții publice.
- Neparticiparea la unele evenimente muzicale pe plan național, ca urmare a lipsei resurselor financiare, motiv pentru care **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** este percepută ca o grupare muzicală de interes local.
- Lipsa unui sistem adecvat de salarizare, premiere și cointeresare pecuniară a personalului care contribuie în mod direct la creare și reprezentare.

#### OPORTUNITĂȚI:

- Prezentarea concertelor **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** pe tot parcursul anului în sala de concerte, dar și în aer liber cu prilejul unor evenimente naționale și locale.
- Parteneriate cu Inspectoratul Școlar Județean precum și cu unitățile de învățământ din municipiu și județ.
- Creșterea ponderii vânzării online a билетelor.
- Dezvoltarea practicii de marketing pe rețelele sociale.
- Existența unui mediu socio-cultural benefic, care oferă posibilitatea realizării unor parteneriate sub forma de interferențe culturale (cu Muzeul județean, cu liceele și școlile gimnaziale, cu centrele culturale).
- Aplicarea unor politici de stimulare și fidelizare a colaboratorilor și spectatorilor.
- Un mare potențial de dezvoltare a turismului (istoric, etnic, cultural etc.) în regiune și posibilitatea includerii instituției în circuitele respective, ceea ce ar permite un aflus sporit de spectatori în sezonul estival.
- Interesul tot mai mare din partea diverselor categorii sociale pentru proiectele muzicale specifice ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**.
- Existența unui liceu de arte în Botoșani, care oferă posibilitatea întineririi orchestrei simfonice.
- Existența unor instituții culturale cu potențial cultural și artistic ridicat și organizații nonguvernamentale active în domeniul cultural-artistic, permițând dezvoltarea parteneriatelor.
- Crearea unui corp de voluntari din rândul tinerilor liceeni pasionați de muzică.

#### AMENINȚĂRI:

- Lipsa, în continuare, a unor spații adecvate desfășurării repetițiilor și studiilor individuale și pe partide.
- Dependența financiară în proporție de circa 96% de subvenția acordată din bugetul municipiului Botoșani.
- Inexistența personalului specializat pentru atragere de fonduri și pentru marketing.
- Insuficienta finanțare de către autoritatea locală decidentă a necesarului pentru rezolvarea unor obligații instituționale de ordin artistic și administrativ.
- Scăderea puterii economice a orașului datorată lipsei investițiilor de anvergură, care să permită încheierea unor contracte de sponsorizare.
- Riscul îmbolnăvirii personalului în contextul medical mondial cu virusul SARS Cov-2.
- Inexistența unei critici muzicale de specialitate în presa locală.

- Inconsistența alocațiilor bugetare la capitolul „cheltuieli de capital”, care nu permit înnoirea unor instrumente musicale, a echipamentelor de scenă și a unui mijloc de transport pentru deplasări și participări la festivaluri de gen.
- Lipsa posibilităților financiare de perfecționare a întregului personal angajat.
- Calitatea scăzută a absolvenților școlilor de muzică, precum și lipsa unor forme de educare și pregătire profesională specifică.
- Inexistența personalului specializat pentru atragere de fonduri și pentru marketing.

În urma analizei SWOT considerăm că majoritatea punctelor slabe provin din acțiunea/inacțiunea în special a factorilor externi. Toate aceste sincope funcționale se vor afla în atenția noastră pe durata mandatului de management (2022 - 2025), în scopul atenuării efectelor negative. De asemenea, considerăm de necesitate absolută să valorificăm oportunitățile existente, în scopul îmbunătățirii raportului costurilor ofertei culturale și a atragerii unui număr din ce în ce mai mare de spectatori la concertele **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**.

### 3. *analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia:*

În contextul unor factori defavorabili, care au dus la deteriorarea imaginii și prestigiului **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, cum ar fi:

- orientarea din ultimii ani a opiniei publice mai mult spre zona scandalului și a evenimentului monden;
- promovarea, destul de agresivă, a unor manifestări pseudoculturale sau chiar de-a dreptul inestetice;
- personal artistic insuficient;
- lipsa unei strategii coerente de promovare și marketing a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** (rezumându-se la o simplă vânzare de bilete la intrare, iar ca promovare un website al instituției și o pagină de Facebook realizate modest la un nivel neprofesionist, care nu corespund cerințelor actuale ale pieții de produs cultural);
- apariția și evoluția pandemiei de SARS COV-2 care a bulversat nu doar activitatea culturală, ci întreaga societate;

dar și celelalte puncte slabe, menționate mai sus, în analiza SWOT, se impune, ca factor vital al existenței unei instituții de cultură, implementarea unui set de acțiuni de promovare a valorilor estetice consacrate din arealul artei muzicale, dezvoltat pe trei paliere directe: local, național și internațional:

- **Reorganizarea** serviciului de marketing al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- **Deschiderea** Zilelor Festivalului „George Enescu” din București cu un concert la Botoșani, locul unde marele compozitor român s-a născut, și unde ar fi firesc ca **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** să dea tonul de început al festivalului;
- **Refacerea** site-ului instituției în limbile română și engleză prin apelarea la un expert în acest domeniu;
- Site-ul instituției va fi **up-datat** cu cele mai noi fotografii și informații legate de activitatea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- **Promovarea** evenimentelor și activităților instituției pe alte site-uri importante din domeniul culturii, științei și educației (distribuția și promovare pe platforme digitale tip youtube, facebook, twitter, instagram, twitch, vimeo, etc.);
- **Instalarea** în zone de vizibilitate a unor monitoare pe care să ruleze imagini



promoționale;

- **Difuzarea** unor evenimente în regim live-streaming;
- **Crearea** unor parteneriate cu instituțiile care au spații de afișaj, dar și afișaje mult mai puternice în școli și licee;
- Fiecare proiect al **Filarmonicii „George Enescu” va beneficia** de o serie de acțiuni de promovare: afișe, flyere, programe de sală, bannere, comunicate de presă, conferințe de presă, spoturi radio, clipuri de promovare, afișări indoor și outdoor;
- **Crearea** unor parteneriate media (platforme digitale tip youtube, facebook, instagram, twitch, vimeo, etc.) pentru promovarea concertelor;
- **Realizarea** unor conferințe de presă la începutul și sfârșitul fiecărei stagiuni păentru anunțarea obiectivelor stagiunii și a rezultatelor ulterioare ale acestora, aplicându-le și pe platforme digitale tip youtube, facebook, instagram, twitch, vimeo, etc.;
- **Realizarea** de diseminare a informației pe suporturi noi, neconvenționale, cu audiență sporită în rândul tinerilor: site-uri de socializare, bloguri, pagina de Facebook, etc.;
- **Promovarea** în instituțiile de învățământ, instituțiile publice și societăți comerciale;
- **Sporirea** numărului de materiale de promovare gratuite pentru publicul larg (flyere, pliante, afișe);
- **Promovarea** evenimentele **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** prin intermediul agențiilor de turism, hoteluri, cluburi, localuri, restaurante etc.;
- **Introducerea Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** în circuitele turistice ale municipiului și județului;
- **Organizarea** unor dialoguri deschise (face-to-face sau one-to-one) dintre dirijori, soliști, muzicieni și publicul spectator, în special cel tânăr, în vederea atragerii interesului pentru arta muzicală;
- **Înființarea unui corp de voluntari**, în special din rândul tinerilor liceeni pasionați de arta muzicală care să se implice mai ales în activitățile de promovare și publicitate ale instituției;
- **Realizarea** unor proiecte prin accesarea de fonduri (naționale și europene) în parteneriat cu Primăria Botoșani sau cu alte instituții de cultură locale, regionale, naționale și internaționale: Programul „Europa Creativă”, Programul „RO – Cultura”, Programul Operațional de Cooperare – FEDR, Asociația Fondului Național Cultural (AFCN );
- **Inițierea** unor proiecte comune și schimburi culturale europene cu instituții de profil, turnee în străinătate și participare la Festivaluri Internaționale;
- **Promovarea** în presă și televiziune la nivel, local, regional și național a activității, evenimentelor și performanțelor instituției, prin încheierea unor parteneriate media;
- **Participarea Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** cu spectacole din repertoriu la evenimentele cultural-artistice de interes comunitar, pentru ca apoi să fie pasate pe platforme digitale tip youtube, facebook, instagram, twitch, vimeo, etc., urmărind valorificarea și promovarea valorilor municipiului și județului pe plan național și internațional;
- **Parteneriate** cu privire la diverse tematici și problematici didactico-educaționale cu Inspectoratul Școlar Județean, și cu unitățile de învățământ din municipiu și județ;
- **Înființarea unui Festival al Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)** din Botoșani.

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

Beneficiarul direct al acțiunilor desfășurate de către **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** este publicul local. Prin observație directă și indirectă, iese în evidență faptul că, în ceea ce privește spectatorii melomani ai instituției noastre, aceștia aparțin tuturor categoriilor socio-profesionale și de vârstă. Ponderea lor diferă în funcție de genul și caracterul concertelor, însă se poate observa un raport mai mare, deși nu covârșitor, al publicului matur.

Este de maximă urgență efectuarea unor studii amănunțite despre categoriile actuale ale publicului **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** și detectarea altor grupuri din societate care ar putea deveni spectatori fidelizați. Cu un studiu corect executat putem economisii bani și eforturi fizice în mobilizarea publicului.

În ceea ce privește grupul țintă ar trebui procedat la crearea unui chestionar pentru a vedea feed-back-ul grupului țintă actual. După analiza rezultatelor acestuia, se poate trece la o cercetare mai amplă, care să releve modalitățile prin care se vor atinge și alte categorii de grup țintă decât cele existente, pentru a acumula un număr cât mai mare de spectatori ce ar aduce beneficii **Filarmonicii**, municipiului, județului (distribuția și promovare pe platforme digitale tip youtube, facebook, instagram, twitch, vimeo, etc.), dar și pentru identificarea tuturor categoriilor de beneficiari, a așteptărilor acestora și analiza situației financiare a beneficiarilor.

Un alt tip de chestionare poate fi utilizat în școli și licee, publicul adolescent fiind tot mai numeros în prezența la evenimentele **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**.

Inițierea unor dialoguri deschise (face-to-face sau one-to-one) dintre dirijori, soliști, muzicieni și publicul spectator, în special cel tânăr, în vederea atragerii interesului pentru arta muzicală, dar și în vederea stabilirii unor repere de interes ale celor interesați de concertele noastre.

Înființarea unui dialog on-line pe SITE-ul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, pe pagina de Facebook, etc., cu chestionare periodice, cu secțiunea de sugestii, cu realizarea unui clasament al publicului și analiza rezultatelor acestora de echipa de marketing.

Din studiile efectuate în anii anteriori s-a ajuns la concluzia că publicul meloman al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** este mulțumit într-o mare măsură de calitatea actului artistic și de alegerea repertoriului pentru concertele simfonice (între 90 – 94%); faptul că circa 70% dintre elevii chestionați au afirmat că vin pentru prima dată la un concert-lecție ne conduce la ideea că există un public tânăr care dorește să asculte muzică clasică. De remarcat este și faptul că publicul spectator cu studii superioare reprezintă 34%, iar cel cu studii medii 30%, diferența constituind-o publicul foarte tânăr (elevii).

##### 5. *grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu:*

În urma unor studii recente efectuate pe plan național, s-a putut observa o scădere drastică a numărului de consumatori de muzică simfonică, fenomen generalizat pe tot cuprinsul țării și chiar în lume. Acest fapt, dublat de condițiile actualei pandemii, dar și a crizei economico-financiare, afectează, din păcate, nu doar fenomenul muzical, ci se răspândește tot mai mult și în celelalte forme de producție culturală. Consumul de cultură este primul afectat în atare condiții. Totuși, observăm la Botoșani o oarecare constantă în prezența spectatorilor în sala de concerte.

Grupurile țintă sunt constituite din următoarele categorii (bineînțeles că vârsta spectatorilor este doar una orientativă, nicidecum fixată categoric):

- ✓ **Copiii și adolescenții între 11 și 19 ani** (corespunzător vârstei claselor de gimnaziu și liceu). Concerte-lecții pentru elevii din liceele botoșănene, inclusiv din alte localități ale județului și din județele limitrofe, spectacolele de varietăți și divertisment sau/și muzical-coregrafice. Concertele vor fi structurate în așa fel, încât tinerii spectatori să poată urmări și înțelege cât mai bine esența stilurilor muzicale, această percepție fiind înlesnită de explicațiile oferite de persoana care prezintă concertul. În acest sens ne propunem aducerea copiilor la reprezentații ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** organizate special în

acest scop educativ, dar și invitarea claselor de elevi de la Liceul de Artă la repetițiile de vineri, pentru a asista, învăța și instrui ca viitori muzicieni în orchestre simfonice. După mai bine de un an de pandemie majoritatea școlilor au posibilitatea desfășurării unor activități on-line cu elevii. **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** poate și trebuie să profite de această experiență, oferind ore alternative de muzică simfonică în sistemul on-line de învățământ.

- ✓ **Tinerii între 20 și 30 de ani** (corespunzător absolvenților de liceu și facultate). Este categoria de vârstă atrasă în special de specificul vremurilor moderne. La fel de importantă, în cazul acestui segment de public, este și utilizarea tehnologiilor și instrumentelor moderne. E vârsta mult mai predispusă și mai tolerantă la nou, îndrăzneț și experiment. Considerăm, din cele observate în ultimul an, că adolescenții și tinerii din această categorie acceptă cu mai multă ușurință reprezentațiile de tip neconvențional (concerte de arii, duete, uverturi, recitaluri de lieduri, concerte de muzică de cameră, lucrări din muzică pop și rock, cu muzică din filme celebre, etc).
- ✓ **Publicul adult între 30 și 60 de ani.** Este segmentul format în special din familiști cu studii superioare, cu servicii și salarii stabile, consumatori de concerte simfonice cu un gust estetic deja format, cu preferințe ceva mai greu de schimbat. Dar, la fel ca adolescenții și tinerii melomani, fideli ideii de **Filarmonică**. Receptivi la clasic și la contemporan în egală măsură. Pentru această categorie de vârstă **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** este și relaxare (modalitate de a petrece un weekend plăcut, intelectual, după o săptămână de lucru), dar și prilej de reflecție, în funcție de tematica abordată de reprezentația muzicală.
- ✓ **Seniorii de peste 65 de ani.** Public format, în special, din spectatori fideli ai **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, cu gusturi estetice formate, greu de modificat, reticenți la experiment, cu amintiri precise ale unor dirijori, soliști, concerte, pentru care „clasicul” înseamnă „calitate” și care vin cu regularitate în sala de concerte (dacă pensia le permite) ca într-un ritual al retrăirilor emoțiilor de odinioară. În egală măsură sunt și foarte critici, exigenți cu produsul artistic, vocea căroră, de cele mai multe ori, merită ascultată. Pentru acest segment de public trebuie gândite proiecte adecvate universului lor de așteptare: vom continua să prezentăm concertele de vineri seara, spectacolele de operă și operetă, concerte extraordinare cu participarea unor dirijori și soliști consacrați, îndrăgiți de publicul spectator, vizionarea unor concerte mai vechi din arhiva instituției, oferta unor abonamente sau reduceri.

Concertele de vineri trebuie să devină niște „seri magice” ale ceremonialului muzical – definite printr-o stilistică a artei muzicale prin prezentarea unor creații deschise de la muzica clasică la muzica contemporană.

Pe termen lung preconizăm că numărul spectatorilor va crește, în special după perioada pandemiei, când vom redeschide ușile larg pentru toți spectatorii. Este necesară, vitală chiar în condițiile actuale, utilizarea unor noi forme de comunicare în realizarea și promovarea concertelor **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** pentru atragerea unui număr cât mai mare și cât mai diversificat din rândul publicului meloman.

#### 6. *profilul beneficiarului actual:*

„Spectatorul de teatru (și al activităților culturale în general) nu este un subiect pasiv; el participă activ, emoțional și intelectual, la experiență, la conținutul și dimensiunea divertismentului. Toată ființa sa, în mod conștient și inconștient, este influențată, iar amploarea implicării va depinde în mare măsură de cunoștințele anterioare și de experiența de

viață, ceea ce constituie un avantaj personal, care conține și produce valori culturale. Desigur, sensibilitatea naturală are, de asemenea, influența sa, precum și mediul social și comunitar.

Sarcina socială de creștere a capitalului cultural al comunității, în diversitatea și bogăția sa, presupune eforturi susținute și coordonate, care aproape fără excepție necesită imaginație, strategie și resurse financiare. Acest scop presupune o abordare dintr-o perspectivă holistică, de analiză a comportamentelor sociale și, în același timp, a logicilor pieței scenice și a politicilor publice. În proiectarea strategiilor care oferă răspunsurile, diferitele perspective sunt complementare în această reflecție: contribuție sociologică, pedagogică legată de dezvoltarea socio-culturală și de marketing.” (**Managementul teatrelor: modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol** / Lluís Bonet, Héctor Schargorodsky ; ed. coord.: Carmen Croitoru; trad.: Carmen Stanciu, Alexandru Avram. - București: Pro Universitaria, 2017)

Din analiza efectuată rezultă că beneficiarii actuali ai programelor și proiectelor **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** realizate în ultimii ani îl reprezintă spectatorii melomani care, de ani de zile, sunt prezenți la majoritatea concertelor din stagiunile permanente. Acest public a crescut ca număr prin participarea unor noi categorii de persoane situate în segmentele de vârstă de 12 – 18 și 50 – 70 de ani, din mediul urban, cu studii medii și superioare și elevi.

În funcție de frecvența cu care merg la concerte, spectatorii pot fi grupați în trei categorii, și anume:

- **spectatori fideli** (vizionează toate sau majoritatea concertelor **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**);
- **spectatori ocazionali** (vizionează 3-4 concerte pe an);
- **spectatori rari** (vizionează 1-2 reprezentații pe stagiune).

Întrucât nu s-au efectuat studii la nivelul instituției, nu cunoaștem ponderea fiecăreia din aceste categorii. Ar fi periculos să facem presupuneri fără suportul cifrelor exacte, însă un viitor sondaj în acest sens ni se pare necesar, pentru a ne delimita de orice tip de speculație.

Un suport real în acest sens ne poate oferi internetul, prin realizarea unui chestionar plasat pe SITE-ul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** și pe pagina de Facebook a instituției.

Același lucru e valabil și pentru stabilirea ponderii categoriilor pe gen, studii, diverse aspecte demografice, în vederea realizării profilului beneficiarului actual al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, astfel putându-se determina nucleul de bază al consumatorului de produs muzical, dar și al publicului potențial.

S-a remarcat însă faptul că la concertele simfonice și de divertisment dedicate ocaziilor speciale, cum ar fi Concertul de Anul Nou, cele ocazionate de sărbătorirea Zilei de 8 Marte și la spectacolele de operă și operetă, structura spectatorilor a fost formată în special de cupluri familiale, persoane active cu vârste situate între 25 – 65 de ani.

Din discuțiile purtate cu grupuri mai mici sau mai mari de spectatori din Botoșani, am constatat un interes și pentru spectacole de tip neconvențional (concerte de arii, duete, uverturi, recitaluri de lieduri, concerte de muzică de cameră etc.). În acest context, demersurile noastre vor fi canalizate spre o proporționare corectă a acestui tip de concerte cu spectacolele clasice de operă, operetă sau muzical pentru tineri.

## **B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:**

### **1. analiza programelor și a proiectelor instituției:**

**Anul 2018:**

<b>PROGRAM</b>	<b>PROIECT</b>
Concerte simfonice	Concerte de vineri seara
săptămânale	Concerte de deschidere a stagiunilor

Concerte extraordinare	Concerte de Anul Nou Mărțișoare muzicale Concerte pascale Concerte de Crăciun Concerte de divertisment muzical
Arta lirică și ritmuri contemporane	Seri de operă, operetă, serate muzicale Concerte rock— pop simfonic Concerte jazz-pop simfonic Concerte cu muzică din filme și latino-americane
Summer concerts	Zilele „George Enescu”, concerte în aer liber Concerte în cadrul Festivalului verii Concerte de promenadă în spații neconvenționale (Parcul „Mihai Eminescu”, Pietonalul Unirii, în Centrul vechi al orașului)
Educație muzicală	Concerte - lecție pentru elevi Concerte pentru promovarea tinerelor talente
Filarmonica Botoșani în afara sediului	Concerte în regiunea Nord-Est Concerte în alte județe din România

**Anul 2019:**

<b>PROGRAM</b>	<b>PROIECT</b>
Concerte simfonice săptămânale	Concerte de vineri seara Concerte de deschidere a stagiunilor
Concerte extraordinare	Concerte de Anul Nou Mărțișoare muzicale Concerte pascale Concerte de Crăciun
Arta lirică și ritmuri contemporane	Seri de operă, operetă, serate muzicale Concerte rock— pop simfonic Concerte jazz-pop simfonic Concerte cu muzică din filme și latino-americane
Summer concerts	Zilele „George Enescu”, concerte în aer liber Concerte în cadrul Festivalului verii Concerte de promenadă
Educație muzicală	Concerte - lecție pentru elevi Concerte pentru promovarea tinerelor talente
Filarmonica Botoșani în afara sediului	Concerte în regiunea Nord-Est Concerte în alte județe din România

**Anul 2020:**

<b>PROGRAM</b>	<b>PROIECT</b>
Concerte simfonice săptămânale	Concerte de vineri seara Concerte de deschidere a stagiunilor
Concerte extraordinare	Concerte de Anul Nou Mărțișoare muzicale Concerte pascale

	Concerte de Crăciun Concerte de divertisment muzical
Arta lirică și ritmuri contemporane	Seri de operă, operetă, serate muzicale Concerte rock— pop simfonic Concerte jazz-pop simfonic Concerte cu muzică din filme și latino-americane
Summer concerts	Zilele „George Enescu”, concerte în aer liber Concerte în cadrul Festivalului verii Concerte de promenadă
Educație muzicală	Concerte - lecție pentru elevi Concerte pentru promovarea tinerelor talente
Filarmonica Botoșani în afara sediului	Concerte în regiunea Nord-Est Concerte în alte județe din România

**Anul 2021:**

<b>PROGRAM</b>	<b>PROIECT</b>
Concerte simfonice săptămânale	Concerte de vineri seara Concerte de deschidere a stagiunilor
Concerte extraordinare	Concerte de Anul Nou Mărțișoare muzicale Concerte pascale Concerte de Crăciun Concerte de divertisment muzical
Arta lirică și ritmuri contemporane	Seri de operă, operetă, serate muzicale Concerte rock— pop simfonic Concerte jazz-pop simfonic Concerte cu muzică din filme și latino-americane
Summer concerts	Zilele „George Enescu”, concerte în aer liber Concerte în cadrul Festivalului verii Concerte de promenadă
Educație muzicală	Concerte - lecție pentru elevi Concerte pentru promovarea tinerelor talente
Filarmonica Botoșani în afara sediului	Concerte în regiunea Nord-Est Concerte în alte județe din România

Se constată o lipsă totală a unor strategii repertoriale, absența unor programe bine definite, concrete, cu adresabilitate țintită pe categorii de beneficiari, lipsa unor proiecte în colaborare sau parteneriat cu alte instituții, absența aproape totală a unor modalități moderne de promovare nu doar a spectacolelor, ci a instituției în general, îndepărtarea de fenomenul festivalier național și internațional, absența din presa de specialitate pe plan național, lipsa parteneriatelor cu media locală, repetarea an de an ale acelorași programe și proiecte, lipsa unei diversități în strategia repertorială pe termen lung, apropierea de modernizarea ideii de Filarmonică. Ne permitem, în acest sens, să repetăm definiția noțiunii de „**Filarmonică**” așa cum se regăsește aceasta explicată de „Dicționarul explicativ al limbii române”: **filarmenic**, ~ă [At: DA ms / Pl: ~ici, ~ice / E: fr **philharmonique**] **1** a Care se referă la activitatea de răspândire a culturii muzicale prin concerte, recitaluri, spectacole muzicale. **2** a (Îs) Societate ~ă Asociație având ca scop cultivarea și răspândirea artelor, în special a artei muzicale. **3** sf Instituție (de stat) care deține rolul principal în viața de concert și în

dezvoltarea culturii muzicale a unei țări, cuprinzând toate aspectele artei interpretative și toate formele de manifestare concertistice. 4 sf Orchestră simfonică aparținând unei filarmonici (3). Toate acestea, dublate de pandemia de SARS CoV-2, au dus la pierderea publicului constant al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, la diminuarea veniturilor proprii, la provincializarea și îndepărtarea de pulsul actual al fenomenului filarmonic.

## 2. concluzii:

Privind repertoriul nu se prea vede o strategie bine încheiată cu privire la o diversitate gândită a unor programe, care să reflecte o preocupare atentă și susținută în acest sens. Există, într-adevăr, dilema ofertelor dirijorilor peste care e foarte dificil de trecut, dar acest lucru e aplicabil în cazul unor nume de prestigiu. Altfel, aplicarea și diversificarea unor programe noi ar veni tocmai în sprijinul unei strategii susținute și care ar răspunde mult mai fidel cerințelor publicului beneficiar. În aceeași ordine de idei, ar trebui văzut care este tematica unor festivaluri din țară și din străinătate, altfel porțile multora dintre acestea ne sunt închise din start.

Prin urmare, sunt necesari pași concreți de regândire a demersului artistic și estetic actual al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** prin:

- reconsiderarea strategiei manageriale, actualizarea și adaptarea acesteia pe termen scurt și mediu pentru stabilirea priorităților și oportunităților existente, în scopul stabilirii standardelor de repertoriu, de interpretare și de calitate a concertelor;
- armonizarea programelor și proiectelor cultural-artistice cu politicile publice și strategia de dezvoltare a municipiului Botoșani;
- Deschiderea Zilelor Festivalului „George Enescu” din București cu un concert la Botoșani, locul unde marele compozitor român s-a născut, și unde ar fi firesc ca **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** să dea tonul de început al festivalului;
- diversificarea repertoriului în acord cu tendințele și curente actuale, dar și după preferințele publicului;
- dezvoltarea unor colaborări durabile cu dirijori, soliști, artiști instrumentiști și cu instituții de spectacole din țară și străinătate în scopul satisfacerii așteptărilor publicului meloman;
- identificarea tuturor posibilităților de colaborare și parteneriat cu instituții similare din țară, în scopul promovării culturii naționale și integrării instituției în cadrul marilor manifestări de gen;
- înființarea unui **Festival al Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)** din Municipiul Botoșani;
- întărirea capacității instituționale și de administrare a programelor și proiectelor prin dezvoltarea managementului pe proiect, utilizarea eficientă și perfecționarea resurselor umane, dezvoltarea sistemului de control managerial intern;
- dezvoltarea (prin angajarea unui personal suplimentar) și eficientizarea compartimentului de marketing și impresariat artistic al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- încadrarea în subvențiile alocate prin buget de către autoritatea locală și cheltuirea fondurilor cu maximă responsabilitate;
- creșterea veniturilor proprii și identificarea altor surse alternative (elaborarea de proiecte cu finanțare externă, sponsorizări, etc);
- îmbunătățirea dotării materiale prin efectuarea unor demersuri pentru obținerea unor subvenții suplimentare (la capitolul cheltuieli de capital) sau atragerea unor surse alternative de venit.

### 2.1. reformularea mesajului după caz:

Misiunea actuală a instituției este, așa cum e ea precizată în Caietul de Obiective: „Misiunea **Filarmonicii „George Enescu” Botosani** este de promovare a muzicii culte și de asigurare a accesului la cultură și informație prin realizarea de producții artistice proprii (concerte simfonice, vocal-simfonice, operă, operetă, recitaluri camerale, concerte educative,

concerte de divertisment, alte manifestări muzicale ocazionale), în condițiile utilizării eficiente a fondurilor publice puse la dispoziție”.

De asemenea, conform Regulamentului de Organizare și Funcționare, obiectivul principal al instituției îl reprezintă dezvoltarea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, în special din punctul de vedere al calității concertelor prezentate publicului, cu următoarele obiective specifice:

a) **managementul resurselor umane**: selecționarea, promovarea și perfecționarea profesională a artiștilor instrumentiști din cadrul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, în baza unor programe anuale fundamentate, colaborarea cu artiști de renume din țară și străinătate;

b) **managementul economico-financiar**: elaborarea bugetelor proprii pe baza unei fundamentări reale, care să asigure sursele de finanțare pentru implementarea tuturor programelor și proiectelor propuse; creșterea ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor în special prin creșterea atractivității concertelor, ceea ce va asigura un număr mai mare de spectatori. Resursele bănești vor fi utilizate în conformitate cu legislația financiară în vigoare, cu maximă eficacitate, exercitând un control intern managerial riguros, care să nu permită abateri de la reglementările financiare sau fraude;

c) **managementul de proiect**: reconsiderarea strategiei existente pe termen scurt și mediu, prin stabilirea clară a priorităților și a standardelor de calitate, asigurându-se un impact deosebit asupra raportului cost/calitate a prestațiilor muzicale ale instituției; atragerea de fonduri din diverse surse pentru realizarea unor proiecte culturale; diversificarea repertoriilor în acord cu tendințele și curente actuale, cu preferințele și structura publicului; stabilirea unor standarde de producție și de interpretare care să asigure o calitate constantă a concertelor și spectacolelor - fundament al poziționării mai bune a **Filarmonicii botoșănene** pe plan regional și național; colaborarea cu dirijori, soliști și artiști instrumentiști și/sau instituții muzicale similare din țară și străinătate; integrarea **Filarmonicii botoșănene** în organizații și inițiative culturale internaționale, în scopul creării de oportunități pentru participarea la festivaluri și turnee;

d) **managementul administrativ**: dezvoltarea managementului administrativ prin actualizarea și adaptarea periodică a structurii organizatorice, a Regulamentului de organizare și funcționare și a Regulamentului intern, a fișelor de post și procedurilor din cadrul instituției, în funcție de modificările legislative și necesități, asigurând o bună funcționare a tuturor compartimentelor.

Prin toate concertele, activitățile derulate și evenimentele la care participă **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** trebuie să se răspundă acestei misiuni și să se îndeplinească toate obiectivele. Ar mai fi de adăugat aici și o constantă preocupare pentru menținerea unei estetici muzicale autentice, de înaltă ținută, precum și o permanentă latură educativă a activităților, căci publicul trebuie și educat într-un spirit al valorilor tradiționale și moderne deopotrivă.

## 2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii:

Chiar dacă în perioada următoare condițiile de lucru ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** nu vor fi dintre cele mai optime, din punctul de vedere al evoluției pandemice și, în consecință, al accesului publicului în sala de concerte, instituția **trebuie** să producă în continuare concerte de calitate, de valoare estetică certă, fără compromisuri.

**Trebuie** regândită strategia repertorială ca aceasta să răspundă cât mai fidel nevoilor culturale ale publicului.

**Trebuie** ieșit cât mai repede din anonimatul provincial prin deplasări, dar mai ales prin participarea la cât mai multe festivaluri. Extrem de benefică în acest sens ar fi înființarea unui festival propriu **Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)** din Municipiul Botoșani. Numai prin astfel de acțiuni se poate promova cu adevărat o filarmonică profesionistă, cu



tradiție, fără a se face rabat de la calitate și de la orgoliul unui oraș care, din perspectivă culturală, a fost și trebuie să rămână un reper pentru întreaga țară.

**Trebuie** cât mai repede angajați specialiști pe funcțiile vacante ale instituției, funcții extrem de importante pentru evoluția artistică a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**.

**Trebuie** dezvoltat cât mai mult departamentul de marketing, cu atribuții clare, obiective precise, prin suplimentarea posturilor din cadrul acestui compartiment, prin intensificarea activităților de PR, promovare prin Internet, vânzări de bilete on-line, realizare de forumuri pe SITE-ul instituției, cu secțiuni în care publicul să-și exprime opiniile la modul explicit, nu doar prin sumare comentarii de la finalul unor postări, etc.

**Trebuie** promovate valorile consacrate ale muzicii naționale și universale, clasice și contemporane, printr-o strategie repertorială țintită pe toate categoriile de beneficiari.

**Trebuie** întreprins demersul de a deschide Zilele Festivalului „George Enescu” din București cu un concert la Botoșani, locul unde marele compozitor român s-a născut, și unde ar fi firesc ca **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** să dea tonul de început al festivalului;

**E necesară** asigurarea unei mai mari varietăți a repertoriului și modalităților de expresie muzicală pentru ca reprezentațiile să-și găsească adresabilitatea unei cât mai largi plaje de melomani, deosebiți ca preferință, preocupare, nivel de cultură etc.

**Atragerea** unui număr cât mai mare de spectatori de toate vârstele și educarea estetică a acestora pentru receptarea corectă a valorilor artistice autentice.

**Elaborarea** unui program de parteneriate cu Primăria Municipiului Botoșani, instituții de cultură din oraș, județ și din regiune, instituții de învățământ, ONG-uri de profil. Dorim însă ca acest program să fie unul realist, nu doar „pe hârtie”, cu activități concrete, cu un calendar anual și cu contribuții bugetare proprii ale fiecărei entități partenere.

**Fixarea** în memoria colectivă a realizărilor **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** ca parte integrantă și reprezentativă a mișcării artistice românești, în țară și în străinătate, prin participarea la diverse și complexe manifestări naționale și internaționale (festivaluri, turnee, reuniuni, colocvii etc.).

**Apelarea** la modalități specifice de cunoaștere și satisfacere a nevoilor culturale ale comunității în care își desfășoară activitatea instituția.

**Descoperirea** și aplicarea unor modalități noi de diversificare a ofertei culturale a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, incluzând aici și mijloacele moderne, digitale.

**Dezvoltarea** competențelor profesionale ale personalului instituției.

**Aplicarea** principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea judicioasă a mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale ale instituției.

**Atingerea** excelenței artistice și a unor standarde internaționale printr-un nivel interpretativ în continuă creștere, ca urmare a colaborării cu dirijori, soliști vocali și instrumentiști de certă valoare ai muzicii simfonice și de opera, cu solisti de muzica jazz, pop, pop-rock și trupe de prestigiu, precum: Ilarion Ionescu Galați, Mihail Agafița, Gheorghe Costin, Tiberiu Soare, Radu Postăvaru, Cristian Măcelaru, Gheorghe Dumănescu, Adrian Morar, Ramiro Arista (Argentina), Dumitru Goia, Robert Gutter (SUA), Daniel Goiți, Florin Ionescu Galați, Gabriel Croitoru, Viniciu Moroianu, Ștefan Cazacu, Cristian Oroșanu, Daniel Enășescu, Ovidiu Dan Chirilă, Andrei Fermeșanu, Mediana Vlad, Elena Mosuc, Irina Iordăchescu, Mihaela Grăjdeanu, Iordache Basalic, Veronica Anușca, Delia Grace Noble, Inna Iordăchescu, Daniel Magdal, Irina Baiant, Andreea Ilie, Gabriel Cotabiță, Gabriel Dorobanțu, Tudor Gheorghe, Concertino, Paula Seling, Marcel Pavel, Holograf, Proconsul, Voltaj, Subcarpați, Alex Calancea Band, Lautarii lui Nicolae Botgros, Plăieșii, Lora, Smiley, Monica Anghel, Vali Boghean, Nico, Nicu Alifantis, Andra, Andrei Tudor și alții.

**Accesibilitate** pentru public prin tarifele practicate, având în vedere subvențiile acordate de către Consiliul local Botoșani.

**Utilizarea** unor canale eficiente de comunicare cu publicul spectator: afișaje stradale, programe de sală, știri și articole în presa scrisă și audio, consultarea periodică a publicului cu privire la repertoriul abordat.

**Responsabilitate** financiară prin: aplicarea unor proceduri operaționale și de sistem privind evidența contabilă, practicarea vizei de control preventiv propriu, efectuarea unor analize financiare periodice, întocmirea corectă și la timp a situațiilor financiare.

**Maximizarea** veniturilor și controlul costurilor pentru a optimiza valoarea serviciilor.

**Dezvoltarea** culturii organizaționale prin: orientarea activității concertistice către spectatori și realizarea de spectacole de succes, tratarea cu respect a publicului și a personalului angajat, sporirea rolului organismelor colective de conducere, dezvoltarea instituției delegării de atribuții, dezvoltarea relațiilor de colaborare cu sindicatul, respectarea voluntară de către angajați a normelor morale și etice înscrise în Codul de etică și de integritate adoptat la nivelul instituției, etc.

**Crearea** de oportunități pentru stimularea, dezvoltarea și desăvârșirea măestriei profesionale: interpretarea părților dificile din diverse opere muzicale de către artiștii instrumentiști (solouri) ai **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** și aplicarea unui program de perfecționare profesională.

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

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

**Filarmonica „George Enescu” Botoșani** funcționează în baza unui sistem organizațional, având aprobate: o organigramă, un stat de funcții, un Regulament de Organizare și Funcționare (ROF), un Regulament de Ordine Interioară (ROI), un Cod de Etică și a un buget de venituri și cheltuieli. Conducerea instituției este asigurată de către manager, cu atribuții executive și de către Consiliul Administrativ, cu rol deliberativ, inclusiv în ceea ce privește politica de marketing. Managerul instituției este sprijinit în activitatea sa de conducere de către Consiliul Artistic, cu rol consultativ în ceea ce privește politica repertorială, asigurarea unor colaborări eficiente și în rezolvarea unor probleme curente de ordin artistic.

Structura organizatorică conform organigramei instituției conține următoarele compartimente: compartiment artistic, (consultant artistic, impresar artistic, dirijor, solist concertist, muncitori din activități specifice, orchestra simfonică cu 51 de posturi), compartimentul financiar-contabilitate, (economist, referent), compartiment resurse umane, (referent de specialitate R.U), compartiment secretariat și relații cu publicul (stenodactilograf) și compartimentul tehnic și de deservire, (muncitor calificat) cu un număr total de 5 de angajați. Din totalul de 66 posturi aprobate, 3 sunt funcții de conducere și 63 funcții de execuție, din care personal artistic este de 58 de posturi.

**Reglementările interne ale instituției** – și anume Organigrama, Statul de funcții, Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF), Regulamentul de ordine interioară (ROI) precum și Codul de Etică – s-au angrenat în ultima perioadă cât mai armonios posibil pentru a crea suportul și cadrul unei cât mai bune desfășurări a activității.

**Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)** este instrumentul care aplică principiile de conducere și dezvoltare în cadrul instituției și este pus în aplicare după aprobarea Ordonatorului principal de credite.

**Regulamentul de Ordine Interioară (ROI)** se elaborează, modifică și completează cu consultarea reprezentantului salariaților și intră în vigoare după aprobarea acestuia de către conducerea instituției.

**Organigrama** este instrumentul prin care se observă generic substructurile organizatorice ale instituției, permițând studierea structurii interne a acesteia. Rolul acestui

instrument, alături de **Statul de funcții**, este de a face legătura dintre misiunea managementului și modul organizatoric de îndeplinire prin mijloacele specifice.

Din păcate termenele actualizărilor periodice necesare nu au fost respectate în totalitate. Pe de altă parte, simpla afișare a acestora pe SITE-ul și la avizierul instituției nu garantează cunoașterea și respectarea de către toți angajații a articolelor din regulamentele respective. Acest fapt a dus la dese situații de criză, provocând sincope, de cele mai multe ori insurmontabile.

## 2. *propuneri privind modificarea reglementărilor interne:*

Considerăm că este necesar, pentru eficientizarea și corecta desfășurare a activității în cadrul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** o urgentă invitație la dialog a membrilor consiliului de administrație și cu cei ai sindicatului și ai reprezentanților angajaților pentru o punere în acord a **ROF și ROI** cu prevederile **Codului Muncii**, a **OUG nr. 189/2008** privind managementul instituțiilor publice de cultură cu modificările și completările ulterioare, a **OG nr. 21/2007** privind instituțiile și companiile de spectacole sau concerte, cu **Legea nr. 8/1996** privind dreptul de autor și drepturile conexe cu modificările și completările ulterioare și supunerea acestora spre aprobare Consiliului Local al Municipiului Botoșani.

- ✓ Anual, reglementările de funcționare interne trebuie actualizate după ultimele norme metodologice. Se vor modifica, în cazul schimbărilor reglementărilor legale toate documentele vizate.
- ✓ Deși nu este specificat în caietul de obiective, ar fi indicat ca ședințele celor două consilii să aibă și ședințe comune uneori, în așa fel încât propunerile sau obiecțiile Consiliului Artistic să fie cunoscute în plen și de către Consiliul Administrativ și astfel să poată fi luate cele mai bune decizii care privesc eficiența și eficacitatea instituției.
- ✓ E foarte important să se aducă la cunoștința fiecărui angajat conținutul integral al reglementărilor. Simpla lor afișare nu garantează imediata cunoaștere și respectare. Un ajutor real în atare situație poate veni din partea sindicatului instituției.
- ✓ Realizarea măsurilor necesare pentru demararea procedurii de actualizare a Sistemului de Control Intern Managerial al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** conform **O.S.G.G. nr. 600/2018** privind aprobarea Codului Controlului Intern Managerial al entității publice.
- ✓ Asigurarea celor cinci componente interdependente ale Controlului Intern Managerial: *Mediul de control, Performanțe și managementul riscurilor, Informarea și comunicarea, Activitățile de control, Evaluarea.*
- ✓ Constituirea unui grup de lucru cu atribuții și responsabilități în vederea dezvoltării Controlului Intern Managerial din cadrul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** cu sarcini concrete: Elaborarea Regulamentului; Stabilirea Obiectivelor la nivelul fiecărui compartiment; Redactarea Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial; Elaborarea Codului Etic și regulile de conduită a personalului din cadrul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**; Aducerea la cunoștința angajaților a tuturor acestor prevederi.
- ✓ Statele de funcții și Organigrama vor fi supuse modificărilor ori de câte ori situația resursei umane și structurii organizatorice vor impune acest lucru, ținând cont de prevederile legislative în domeniu.
- ✓ Actualizarea regulamentelor de organizare și funcționare ale **Consiliului Administrativ și Consiliului Artistic** ale instituției.
- ✓ Vor fi organizate ședințe ale **Consiliului Administrativ și Consiliului Artistic** ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, lunar și ori de câte ori va fi nevoie, pentru

funcționarea în condiții optime a activităților administrative și artistice ale instituției.

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

Pentru finalizarea la timp și în forma dorită a activităților și proceselor ce asigură buna funcționare a instituției se au în vedere principalii *factori – cheie*, cum ar fi: **respectul individualității creatoare, munca în echipă** (relațiile cu colegii care fac parte din „managementul de vârf”, cu subordonații din „managementul intermediar” și cu „operaționalii” sau difuzorii de produse și servicii culturale), **autoritatea** (impunerea unor standarde culturale), **competența și răspunderea** față de realizarea sarcinilor într-o organizație.

Apreciem, totodată, că nivelul de calificare a tuturor categoriilor de personal trebuie îmbunătățit permanent.

Managementul resurselor umane (MRU) consistă din numeroase activități, care includ în special următoarele: analiza și proiectarea fișelor de post, planificarea personalului, recrutarea, selectarea și orientarea personalului, evaluarea performanțelor profesionale, sănătate și siguranță, sistemul relațional la locul de muncă, disciplina, controlul și evaluarea funcțiilor personalului etc.

„În orice tip de organizație, evaluarea unui anumit aspect are rolul de a permite cunoașterea situației reale în vederea conturării strategiilor și traseelor de acțiune ulterioare. Analiza resursei umane se realizează din patru perspective diferite: cultura organizațională, normele profesionale, regimul salarial, perspectivele și motivațiile personalului.”  
**(Managementul teatrelor: modele și strategii pentru organizații și instituții de spectacol /** Lluís Bonet, Héctor Schargorodsky ; ed. coord.: Carmen Croitoru; trad.: Carmen Stanciu, Alexandru Avram. - București: Pro Universitaria, 2017)

Primul demers al unui responsabil de resurse umane este de a analiza gradul de adecvare al personalului disponibil pentru nevoile instituției. Astfel, se evaluează posturile necesare, profilele corespondente și condițiile socio-profesionale, care mai apoi se compară cu deficitul și surplusurile de personal existent, angajarea de noi profesioniști. În cazul în care personalul poate fi încorporat direct în structura de lucru a instituției, normele existente determină elaborarea procedurilor de selectare, încorporare a personalului. O altă serie de reguli se impune în cazul în care încorporarea se face prin externalizare sau alte forme indirecte de angajare. Trebuie să ne asigurăm că filarmonica nu va pierde experiența și cunoștințele acumulate de către acest personal extern.

Pentru asigurarea resursei umane, în cadrul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, tipurile de contracte utilizate sunt diferite. Astfel, instituția își asigură personalul necesar desfășurării activității prin diverse forme contractuale – de la angajați permanenți aflați în relație directă și stabilă cu instituția, până la profesioniști independenți contractați pe proiect artistic în baza legii dreptului de autor și a drepturilor conexe. Pentru angajarea personalului în baza contractelor individuale de muncă, normele existente determină, cel puțin într-un anumit grad, elaborarea și implementarea procedurilor de recrutare, selectare și angajare a personalului. Însă, pentru realizarea producțiilor artistice, este necesară selectarea unor specialiști pentru care se încheie contracte determinate pe producție artistică în baza legii privind drepturile de autor și a drepturilor conexe (**Legea nr. 8/1996**).

Toți angajații **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** sunt cuprinși într-o structură organizatorică, fiind repartizați într-un număr de 8 compartimente de specialitate (consultant artistic, financiar-contabilitate, resurse umane, organizare spectacole, casierie-secretariat, personal de deservire și orchestra simfonică. În componența orchestrei simfonice există 21 partizi de sine stătătoare, în care sunt grupați artiștii instrumentiști în funcție de instrumentul utilizat, un post de dirijor, un concert maestru și un șef orchestră. Atribuțiile, sarcinile și

limitele de competență sunt stabilite prin fișa postului pentru toate funcțiile de conducere și de execuție.

Distribuirea posturilor pe compartimente funcționale, inclusiv pe zona artistică trebuie să fie echilibrată, iar în cazul când vor putea fi ocupate toate posturile vacante, prin angajare de personal cu contract de muncă, actuala structură a instituției poate asigura resursele umane necesare pentru realizarea proiectului de management.

Ca urmare a existenței posturilor vacante în cadrul orchestrei simfonice, cât și pentru asigurarea dirijorilor, soliștilor instrumentiști și vocali, pentru unele dintre concertele și spectacolele preconizate, se vor încheia contracte de colaborare artistică conform **Legii nr. 8/1996**.

În raport cu activitățile specifice procesului managementului resurselor umane, principalele elemente care trebuie urmărite la stabilirea Programelor specifice în domeniul resurselor umane sunt:

- a) planificarea forței de muncă;
- b) profesiile specifice instituției a căror acoperire este critică;
- c) vârsta medie a personalului, pe ansamblu, pe profesii și compartimente;
- d) planul forței de muncă și componentele acestuia: planul de recrutare, planul de formare și perfecționare, planul de promovare;
- e) fluctuația personalului;
- f) recrutarea personalului: sursele posibile și formele de efectuare;
- g) selecția personalului: formele de efectuare, criteriile de referință, procedurile folosite;
- h) integrarea profesională a noilor angajați, pregătirea condițiilor necesare, responsabilități;
- i) aprecierea personalului: obiective, criterii, corelarea cu nivelul de salarizare;
- j) promovarea personalului: principii, criterii, plan de promovare;
- k) evidența personalului;
- l) retribuirea, sistemul de salarizare, condițiile de salarizare, controlul stabilirii salariilor și respectării prevederilor legislative și normative;
- m) motivarea materială și nematerială a personalului;
- n) formarea și perfecționarea personalului, stabilirea cerințelor imediate și de perspectivă, generale și individuale de formare și perfecționare, metodele și mijloacele folosite, planul de formare și perfecționare, conținutul și metodologia programelor, controlul și evaluarea rezultatelor acestora.

Ca principală componentă a producției artistice, resursele umane, prin intervenție directă și indirectă, condiționează existența **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** și a activității acesteia și asigură valorificarea resurselor de care dispune. Astfel, vor trebui organizate concursuri de ocupare a posturilor vacante, temporar vacante sau în curs de vacantare, în conformitate cu prevederile legale.

Reproiectarea structurii de personal presupune strategii pentru îmbunătățirea productivității acestuia pe baza evaluării cât mai obiective a necesităților instituției în vederea adaptării organigramei și a funcțiilor existente. În definitiv, a face management înseamnă și schimbare, înseamnă și o constantă adaptare la provocările sociale.

Toate procesele de reproiectare aferente personalului ajung să genereze, în mod simultan, instabilitate și rezistență din partea propriului personal și a ansamblului de agenți externi. Toate schimbările implică ruperea de *status quo*, ceea ce alterează relațiile de putere, rutina și siguranța, lucruri dificil de înțeles în cadrul relațiilor care compun o instituție de cultură. Un mod de abordare a acestui proces este acela de a găsi echilibrul între managementul eficient al resurselor, impactul acestora în trăirile emoționale și legitimitatea socială față de cetățeni / membri și actanți.

Intervenția factorului uman în dinamica performanței artistice și a eficienței economice a întregii activități este dependentă de nivelul de competență al salariaților și este realizată prin sistemul de reglementări și proceduri interne și prin corelarea intereselor individuale cu cele colective. Acest fapt este gândit în vederea creșterii diversității artistice, atragerii unui număr cât mai mare de spectatori de toate vârstele și educarea estetică a acestora pentru receptarea corectă a valorilor artistice autentice.

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

Patrimoniul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** se compune din totalitatea bunurilor și accesoriilor materiale necesare (active fixe și obiecte de inventar): instrumente muzicale, pupitre, scaune, costume pentru scenă, mobilierul necesar pentru spațiile utilizate, aparatura IT și de comunicații, biblioteca muzicală etc. Întregul patrimoniu deținut va fi gestionat conform reglementărilor legale în vigoare. Astfel, evidența patrimoniului se va ține separat pentru activele fixe și separat pentru obiectele de inventar. La sfârșitul fiecărui an calendaristic se va efectua inventarierea patrimoniului conform prevederilor **Legii nr. 82/1991** și **OMFP nr. 2861/2009** pentru aprobarea normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii.

Măsuri care trebuiesc luate în perioada următoare pentru gestionarea corectă a patrimoniului:

- aplicarea procedurilor operaționale sau de sistem, după caz, de către toți angajații care au în gestiune părți ale patrimoniului instituției;
- bunurile instituției vor fi evidențiate pe fișe de magazie și în conturile contabile cu asemenea funcțiuni.

**Filarmonica „George Enescu” Botoșani** nu deține un sediu propriu, instituția functionând în sediul Casei de Cultură a Sindicatelor „Nicolae Iorga” în baza unui contract de închiriere. Astfel, instituția utilizează:

- a) o sală de spectacole cu 368 locuri la parter și 301 locuri la balcon;
- b) scena este suficient de mare;
- c) săli de studiu mici;
- d) sală mare de studiu;
- e) un spatiu care este utilizat de către sectorul administrativ, secretariat, director, contabilitate, resurse umane, casierie;
- f) biblioteca muzicală;
- g) magazia pentru instrumente.

Sala utilizată de **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** nu este adecvată concertelor simfonice (neavând o acustică foarte bună), iar spațiile pentru repetiții sunt foarte restrânse, creindu-se astfel mari impedimente în desfășurarea unei activități optime. Scena a fost adaptată pentru concertele simfonice: s-au construit practicabile pentru partea de suflători și percuție a orchestrei; s-au realizat panouri amplasate pe laterale și în spatele scenei pentru a asigura o minimă acustică.

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

În conformitate cu Organigrama, Statul de funcții și ROF-ul ce vor fi elaborate în condițiile legii și supuse aprobării ordonatorului principal de credite, managerul va coordona, conduce și răspunde de întreaga activitate a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**.

Pentru îndeplinirea atribuțiilor sale, în vederea conducerii, organizării, reprezentării și gestionării instituției, managerul stabilește o structură organizatorică, raporturi de colaborare și sarcini de serviciu. Actul de delegare se va regăsi în Regulamentul de Organizare și

Funcționare, în procedura operațională privind delegarea, în fișele posturilor și, în unele cazuri, în decizii/dispoziții interne. Prin urmare, funcțiunile instituției vor fi îndeplinite de subunitățile organizaționale de specialitate.

Delegarea va fi dispusă întotdeauna prin decizii ale managerului. În vederea atingerii obiectivelor asumate, managerul va acționa în limitele de competență definite inițial și stabilite prin lege, în nume personal sau având posibilitatea de a delega o altă persoană în îndeplinirea obligațiilor manageriale.

Potrivit legii, în implementarea proiectului de management, managerul este sprijinit de către cele două organisme colegiale deliberative și consultative după cum urmează:

a. *Consiliul Administrativ*, ca organism deliberativ, constituit conform prevederilor legale și ROF-ului.

b. *Consiliul Artistic*, ca organism consultativ, format din personalități culturale din instituție și din afara acesteia. Conform legii, membrii celor două consilii ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** nu vor fi remunerați.

Cheia succesului este o structură transparentă, un mecanism decizional limpede. În acest sens ar fi indicată o implicare în mai mare măsură a celor două consilii în angajarea cheltuielilor și în stabilirea repertoriului. Întrucât numirea membrilor Consiliului Administrativ și Consiliului Artistic se face prin decizia managerului, cele două organisme formează de fapt o echipă și reflectă viziunea de ansamblu ce reiese din misiunea și obiectivele **Filarmonicii**. Așadar, considerăm necesară întrunirea periodică în ședințe comune ale celor două consilii, ceea ce ar duce la o mai mare transparență și mai ales la o sporire a eficacității instituției.

Pentru atingerea obiectivelor propuse prin prezentul proiect considerăm necesară ocuparea, prin concurs, conform prevederilor legale, a posturilor vacante și delegarea către angajați a unor sarcini concrete de serviciu, în calitate de coechipieri legali autorizați ai managerului în activitățile artistice și administrative.

De asemenea, anumite activități ale instituției vor trebui delegate către persoane responsabile din rândul angajaților, în special celor care au deja experiența lucrului în echipă sau în organizarea unor activități de gen.

Toate persoanele cu funcții de conducere cât și personalul cu atribuții administrative sau auxiliare ar trebui să participe la cursuri de perfecționare în managementul de proiecte și cursuri de utilizare IT. Pentru accesarea de fonduri nerambursabile este vital ca întreaga echipă de implementare să dețină și să dezvolte acest tip de competențe.

În cadrul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** sarcinile delegabile sunt cele care pot fi delegate unor subordonați, care dispun de toate cunoștințele și calitățile necesare îndeplinirii lor. Relațiile de delegare vor fi stabilite între ocupantul unei funcții superioare (de conducere) și un subordonat nemijlocit acestuia.

În exercitarea procesului de management din cadrul instituției, managerul dispune delegarea competențelor unui post către un alt subordonat ținând cont de:

- a) natura și amploarea proceselor de muncă, delegarea având o sferă de cuprindere restrânsă, obiectul fiind o sarcină sau o atribuție de management;
- b) din punctul de vedere al sferei de cuprindere, delegarea determină modificări în realizarea unei funcții a managementului, de regulă de redusă anvergură;
- c) metode și tehnici de management utilizate: delegările de atribuții nu modifică, de regulă, instrumentarul de management folosit, ci modul de utilizare ca urmare a implicării altei persoane din cadrul instituției;
- d) reguli impuse de manager privind delegarea: persoana care propune delegarea este responsabilă, în exclusivitate, de respectarea regulilor delegării;
- e) transmiterea sarcinilor, a competențelor și a responsabilităților ce fac obiectul delegării se realizează în scris, cu precizarea clară a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate;

- f) persoana care delegă are obligația să creeze și să întrețină un climat de încredere în posibilitățile subordonaților de a soluționa problema, acceptând și posibilitatea comiterii de greșeli;
- g) în cazul delegării unei atribuții, întotdeauna controlul se axează, cu prioritate, pe obținerea de rezultate, dar și pe maniera de obținere a acestora, fiind instituită verificarea rezultatelor obținute, cu respectarea competențelor și responsabilităților acordate respectivului subordonat.

#### D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

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

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

1.1 bugetul pe venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii):

Anul	Total venituri		Subvenții		Venituri proprii	
	Prevazut	Realizat	Prevazut	Realizat	Prevazut	Realizat
2018	4,823.500	4,653.589	4,583.500	4,396.547	240.000	257.042
2019	5,664.410	5,420.026	5,410.410	5,210.327	254.000	209.699
2020	5,875.000	5,606.365	5,757.000	5,489.115	118.000	117.250
2021	7,150.930	5,233.528	7,000.930	5,204.898	150.000	28.630

Se remarcă o creștere anuală a veniturilor instituției din subvenții, nu și din venituri proprii. Majorarea subvențiilor se datorează în primul rând creșterilor salariale, cheltuielile de personal având cea mai mare pondere în cheltuielile instituției. Înțelegem că veniturile proprii sunt diminuate mai ales din cauza contextului epidemiologic și a restricțiilor legale impuse din ultima perioadă. Totuși, mai sunt surse de a suplimenta aceste venituri.

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

Indicatori	Anul 2018		Anul 2019		Anul 2020		Anul 2021	
	Prevazut	Realizat	Prevazut	Realizat	Prevazut	Realizat	Prevazut	Realizat
Total cheltuieli	4.823.500	4.653.589	5.664.410	5.420.026	5.875.000	5.606.365	7.150.930	5.233.528
Cheltuieli de personal din care:	4.227.000	4.138.827	5.002.000	4.829.605	5.085.000	4.914.860	6.259.000	4.847.291
colaboratori	698.000	679.426	811.000	702.380	809.000	681.763	720.000	448.198
Bunuri și servicii din care	498.000	422.948	605.410	534.421	582.000	488.929	891.930	386.237
- cheltuieli de întreținere	129.000	112.101	124.000	121.188	112.000	108.999	164.000	111.3330
Cheltuieli de capital	47.500	44.998	0	0	150.000	146.098	0	0

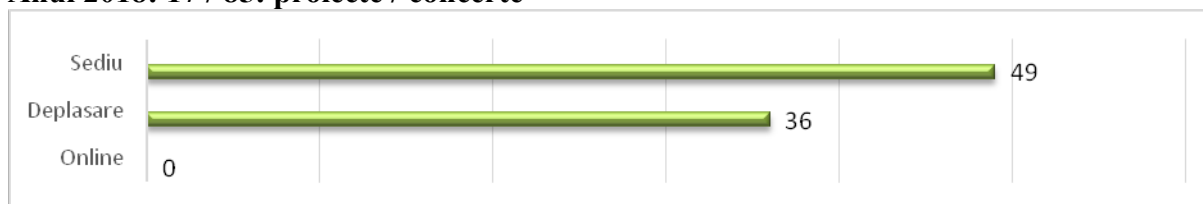
Cea mai mare parte din cheltuielile instituției o reprezintă cea de personal. Cheltuielile cu colaboratorii sunt puternic diminuate, fapt ce nu permite atragerea spre **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** a unor nume de top din domeniu pentru realizarea unor concerte ce ar putea rivaliza cu cele ale marilor scene naționale.



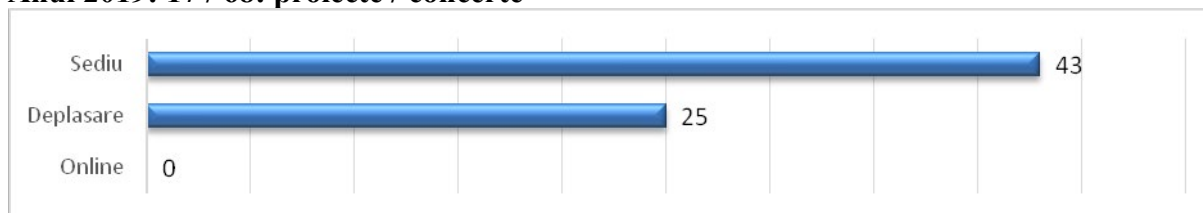
2. *analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:*

Numărul proiectelor proprii realizate în cadrul programelor:

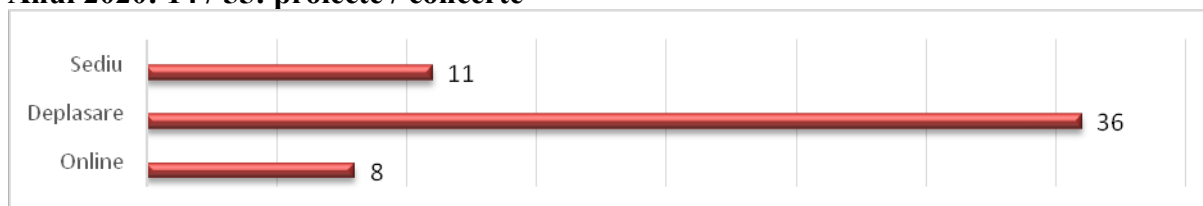
**Anul 2018: 17 / 85: proiecte / concerte**



**Anul 2019: 17 / 68: proiecte / concerte**



**Anul 2020: 14 / 55: proiecte / concerte**



**Anul 2021: 13 / 43: proiecte / concerte**



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

La acest capitol trebuie ținut cont, în special de evoluția pandemiei. În condițiile în care **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** este nevoită să-și desfășoare activitatea cu un număr redus de spectatori, conform prevederilor legale, e de la sine înțeleasă reducerea veniturilor proprii.

Bineînțeles, că din momentul relaxărilor parțiale sau totale a restricțiilor de acces în sălile de spectacol, așteptăm o creștere considerabilă a veniturilor extrabugetare.

Oricum, și până atunci, se pot realiza contracte de sponsorizare, dar și oferta de publicitate pentru agenții economici din municipiu și județ, în special prin postarea acestora pe afișe, caietele program ale concertelor, SITE-ul instituției, plasarea de materiale publicitare în locațiile de reprezentare a concertelor, etc.

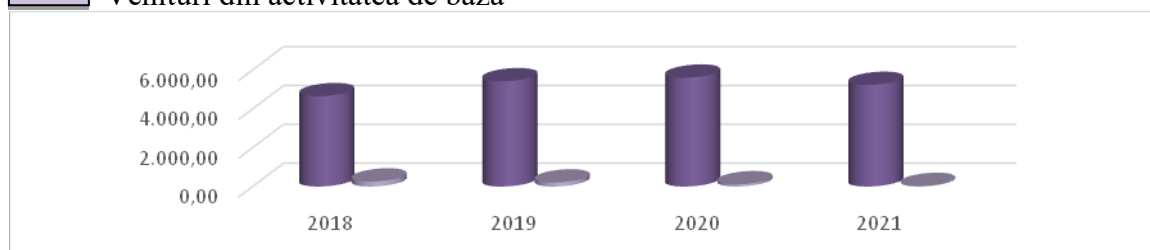
O altă sursă de venit ar fi accesarea de finanțări prin proiecte culturale.

3.1 *analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate:*

Perioada	2018	2019	2020	2021
Venituri din activitatea de bază	257.042	209.699	117.250	28.630
Număr reprezentații	85	68	55	43
Număr beneficiari - spectatori	48.446	50.399	32.659	12.523

Astfel, ponderea veniturilor proprii este:

Total venituri  
 Venituri din activitatea de bază



Ținând cont de faptul că **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** își desfășoară activitatea într-un spațiu închiriat, dar mai ales din cauza pandemiei, care a afectat puternic reprezentarea cu public a produsului muzical, analiza respectivă ar fi prea puțin relevantă. Mai ales că nu a existat o preocupare pentru activități alternative (concerte outdoor, reprezentații live online, difuzarea înregistrărilor spectacolelor mai vechi pe o platformă special creată pentru **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** etc.)

### 3.2 analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției:

Singurele venituri din alte activități ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** ar putea să apară din diverse sponsorizări. Deși legislația națională în materie de sponsorizări permite societăților comerciale să acorde unele sume cu caracter de donație, nu se înregistrează un interes, chiar și minim, din partea agenților comerciali din municipiu și județ. În egală măsură, însă, trebuie să recunoaștem, că nici conducerea instituției nu a făcut demersurile necesare pentru atragerea capitalului privat spre această zonă a sponsorizărilor în domeniul cultural.

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

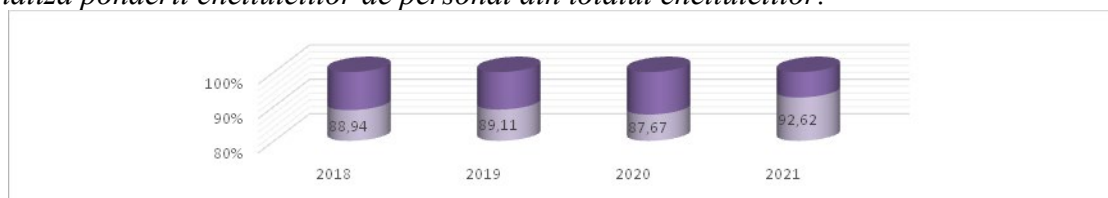
În afara încheierii de parteneriate cu alte instituții de cultură (vezi A.1; A.3; B.2.2) este necesară elaborarea unui program de parteneriate cu administrațiile publice locale din orașele și comunele din județ (acolo unde există posibilitatea), dar și cu autorități din alte județe. Există un potențial foarte mare în ce privește colaborarea cu autoritățile din județul Suceava în realizarea unor proiecte culturale comune cu primăriile din Suceava, Câmpulung Moldovenesc, Fălticeni, Gura Humorului etc.

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

O sursă de venit suplimentar ar putea fi accesarea de fonduri prin proiecte culturale, finanțate de: Ministerul Culturii, Administrația Fondului Cultural Național (AFCN), Consiliul Local, Consiliul Județean etc.

O altă sursă ar fi oferta de publicitate pentru agenții economici din municipiu și județ, în special prin postarea acestora pe afișe, caietele de sală ale concertelor, SITE-ul instituției, plasarea de materiale publicitare în locațiile de reprezentare a concertelor, etc.

#### 4.1 analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor:



Ponderea cheltuielilor de personal din total buget în anii 2018-2020 se prezintă după cum urmează:

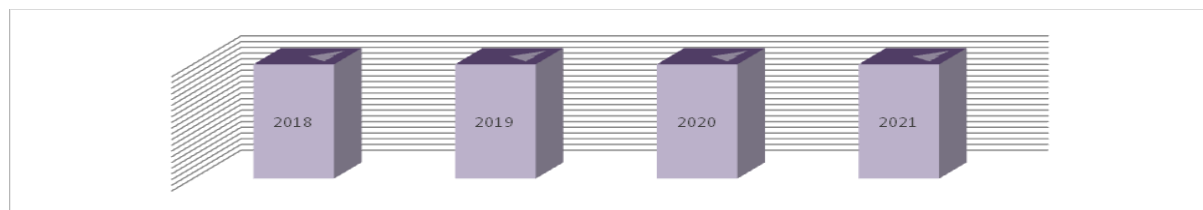
Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de personal	Poderea cheltuielilor de personal din total
2018	4.653.589	4.138.827	88,94%
2019	5.420.026	4.829.605	89,11%
2020	5.606.860	4.914.860	87,67%
2021	5.233.528	4.847.291	92,62%

#### 4.2 analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total:

Ponderea cheltuielilor de capital din total buget în anii 2018 – 2020 se prezintă după cum urmează:

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de capital	Poderea cheltuielilor de capital din bugetul
2018	4.653.589	44.998	0,97%
2019	5.420.026	0	0
2020	5.606.860	146.098	2,61%
2021	5.233.528	0	0

#### 4.3 analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație :



Gradul de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție în perioada 2018-2020 se prezintă după cum urmează:

Anul	Subvenție	Cheltuieli cu salariile	Gradul de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție
2018	4.396.547	4.138.827	94,13%
2019	5.210.327	4.829.605	92,69%
2020	5.489.115	4.914.860	89,53%
2021	5.204.898	4.847.291	93,13%

Conform legislației actuale în ceea ce privește finanțarea instituțiilor de cultură, ordonatorul principal de credite trebuie să asigure din subvenție plata cheltuielilor de personal și a programului minimal. Gradul de acoperire a salariilor din subvenție a crescut în condițiile în care au existat creșteri salariale și, totodată, diminuarea încasărilor din venituri propria din total buget.

#### 4.4 ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile):

Ponderea variază în funcție de colaboratorii invitați, dar și de fluctuațiile costurilor de pe piață și cotele artiștilor (unele fiind diferite de la an la an).

ANUL	TOTAL CHELTUIELI	CHELTUIELI CU RAPORTURILE CONTRACTUALE, ALTELE DECÂT CONTRACTELE INDIVIDUALE DE MUNCĂ	PONDERE
2018	4.653.589	679.426	14,60%
2019	5.420.026	702.380	12,95%
2020	5.606.365	681.763	12,16%
2021	5.233.528	448.198	8,56%

#### 4.5 cheltuieli pe beneficiar, din care: - din subvenție; - din venituri proprii

Număr spectatori	2018	2019	2020	2021
La sediu	17.013	17.004	3.186	1.994
Deplasări	31.433	33.395	14.855	1.177
Online	-	-	14.618	9.355
<b>Total</b>	48.446	50.399	32.659	12.526

Observăm o diminuare accentuată a numărului de beneficiari ai **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** în 2020, lucru explicabil prin apariția pandemiei de SARS COV-2 și a restricțiilor impuse de autorități. Un alt aspect notabil ce reiese din analiza acestor indicatori este faptul că deplasările și concertele online s-ar putea constitui într-o soluție temporară pentru menținerea interesului publicului meloman pentru activitatea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**.

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

#### 1. Viziune:

E important să înțelegem (și acest lucru trebuie obligatoriu adus și la cunoștința și în conștiința publicului meloman), că valoarea unei instituții de cultură, cum este **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** nu constă doar în clădirea acestuia, ci în concertele susținute, în acțiunile culturale desfășurate, în estetica muzicală diversificată, în promovarea unor valori artistice autentice, dar mai ales în talentul și forța de creație a colectivului artistic al instituției.

Acest demers se poate realiza prin:

- **Reorganizarea** serviciului de marketing al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- **Refacerea** site-ului instituției;
- **Stabilirea** programului **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** în avans, actualizat pe site-ul instituției;
- **Deschiderea** Zilelor Festivalului „George Enescu” din București cu un concert la Botoșani, locul unde marele compozitor român s-a născut, și unde ar fi firesc ca **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** să dea tonul de început al festivalului;
- **Realizarea** pe tot parcursul anului 2023 a unui set de activități cu ocazia împlinirii a 70 de ani de la înființare (1 septembrie 1953 fiind data oficială): tipărirea unei monografii cu sprijinul unor muzicologi de renume, afișe, flyere, bannere, fotografii, emisiuni radio și TV, un concert aniversar de amploare cu invitați de marcă, interviuri cu actuali și foști colaboratori ai **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, etc.;
- **Promovarea** evenimentelor și activităților instituției pe alte site-uri;
- **Difuzarea** unor evenimente în regim live-streaming;

- **Crearea** unor parteneriate cu instituțiile care au spații de afișaj;
- **Realizarea** unei promovări „agresive” pentru fiecare activitate a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- **Crearea** unor parteneriate media pentru promovarea concertelor;
- **Realizarea** de diseminare a informației pe suporturi noi, neconvenționale;
- **Promovarea** evenimentele muzical-artistice prin intermediul agențiilor de turism, hoteluri, cluburi, localuri, restaurante etc.;
- **Introducerea Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** în circuitele turistice ale municipiului și județului;
- **Realizarea** unor parteneriate cu facultățile de profil din țară;
- **Reintrarea** în circuitul festivalier național și internațional de gen;
- **Constituirea** unor parteneriate cu filarmonicile din regiune, din țară și din afara României;
- **Organizarea** unor ateliere de formare și perfecționare profesională;
- **Realizarea** unor proiecte prin accesarea de fonduri (naționale și europene);
- **Inițierea** unor proiecte comune și schimburi culturale europene cu instituții de profil;
- **Participarea Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** cu concerte la evenimentele cultural-artistice de interes comunitar;
- **Înființarea** unui festival propriu **Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)** din Municipiul Botoșani.

## 2. *Misiune:*

Misiunea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** este definită astfel: realizarea de producții artistice proprii (concerte simfonice, vocal-simfonice, operă, operetă, recitaluri camerale, concerte educative, concerte de divertisment și de promenadă, alte manifestări muzicale ocazionale), cu rol important în asigurarea coeziunii sociale și a accesului comunitar la cultură și informație, în condițiile utilizării eficiente a fondurilor publice puse la dispoziție de către Consiliul Local Botoșani.

## 3. *Obiective (generale și specifice):*

### Obiective generale:

- **Îndeplinirea** tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu hotărârile ordonatorului principal de credite, respectiv cele prevăzute în legislația în vigoare și în reglementările care privesc funcționarea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- **Dezvoltarea Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** în special din punctul de vedere al calității concertelor prezentate publicului;
- **Promovarea** pe plan național și internațional a valorilor artistice autohtone și universale din domeniul artelor muzicale;
- **Afirmarea** identității culturale naționale prin artele muzicale;
- **Promovarea** excelenței, a experimentului și a inovației în creația concertistică;
- **Cunoașterea** și satisfacerea nevoilor culturale specifice a comunității în care își desfășoară activitatea **Filarmonica „George Enescu” Botoșani**;
- **Creșterea** accesului publicului la evenimentele organizate, dezvoltarea audienței;
- **Optimizarea** costurilor de realizare și exploatare a producțiilor artistice;
- **Creșterea** ponderii veniturilor atrase din alte surse;
- **Diversificarea** perpetuă a ofertei de cultură, artă și muzică.

### Obiective specifice:

- Realizarea unor programe care să îmbine armonios și valoros capacitățile maxime de creativitate ale realizatorilor concertului;
- Organizarea curentă de evenimente artistice și culturale în cadrul instituției pentru creșterea nivelului de înțelegere a fenomenului artistic și cultural cu mijloace specifice ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- Atragerea de fonduri, bunuri și servicii necesare activității prin donații și sponsorizări;
- Creșterea ponderii veniturilor proprii din alte activități;
- Reintrarea în circuitul festivalier național și internațional de gen;
- Propunerea de a deschide Zilele Festivalului „George Enescu” din București cu un concert la Botoșani, locul unde marele compozitor român s-a născut, și unde ar fi firesc ca **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** să dea tonul de început al festivalului;
- Constituirea unor parteneriate cu filarmonicile din regiune, din țară și de peste hotare;
- Realizarea unor proiecte prin accesarea de fonduri (naționale și europene) în parteneriat cu Primăria Botoșani sau cu alte instituții de cultură locale, regionale, naționale și internaționale: Programul „Europa Creativă”, Programul „RO – Cultura”, Programul Operațional de Cooperare – FEDR, Asociația Fondului Național Cultural (AFCN );
- Inițierea unor proiecte comune și schimburi culturale europene cu instituții de profil, turnee în străinătate și participare la Festivaluri Internaționale;
- Invitarea unor critici și artiști de renume pentru realizarea unor mese rotunde cu prilejul unor evenimente marcante ale instituției (date aniversare, festivalul internațional, etc.);
- Promovarea în presă și televiziune la nivel, local, regional și național a activității, evenimentelor și performanțelor **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, prin încheierea unor parteneriate media;
- Participarea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** cu reprezentații proprii la evenimentele cultural-artistice de interes comunitar;
- Dezvoltarea parteneriatelor cu instituții de învățământ în cadrul unor viitoare programe educaționale;
- Creșterea numărului prestațiilor serviciilor artistice ca sursă de mărire a veniturilor proprii din cadrul bugetului de venituri și cheltuieli;
- Consolidarea tradițiilor în ceea ce privește parteneriatele internaționale bilaterale cu instituții de cultură din Republica Moldova și Republica Ucraina (turnee, festivaluri);
- Completarea schemei de personal artistic, tehnic și administrativ necesare desfășurării activității;
- Realizarea unor producții în parteneriat cu alte instituții de profil;
- Încheierea unor parteneriate cu facultățile de profil din țară;
- Realizarea de co-producții care să ducă la împărțirea cheltuielilor;
- Înființarea unui festival propriu **Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)** din Municipiul Botoșani;
- Realizarea în 2023 a unui set de activități cu ocazia împlinirii a 70 de ani de la înființare (1 septembrie 1953 fiind data oficială): monografie, afișe, flyere, bannere, fotografii, emisiuni radio și TV, un concert aniversar de amploare cu invitați de marcă, interviuri cu foști colaboratori ai **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, etc.;
- Asigurarea diversificării ofertei culturale;
- Asigurarea promovării inovației, precum și a noilor metode de comunicare a actului artistic, prin introducerea unui program cu mai multe proiecte, menit să promoveze formule moderne de concerte: rock-simfonic, pop-simfonic, jazz-simfonic, concerte cu muzică din filme, spectacole de promenadă în aer liber și în alte spații neconvenționale (Parcul „Mihai Eminescu”, Parcul „Cornișa”, Memorialul „Mihai Eminescu” din Ipotești, Centrul vechi al orașului etc);
- Reorganizarea serviciului de marketing;

- Realizarea unei politici economico-financiare eficiente, care să conducă la creșterea gradului de acoperire din surse atrase și/sau venituri proprii, față de subvențiile alocate de autoritatea finanțatoare;
- Monitorizarea, supravegherea și controlul intern managerial, va asigura cheltuirea eficientă a resurselor umane și financiare ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, în scopul îmbunătățirii raportului costuri/ beneficii;
- Analiza periodică a stadiului îndeplinirii obiectivelor, programelor și proiectelor culturale propuse;
- Evaluarea, analiza periodică și actualizarea structurii stagiunilor muzicale;
- Fundamentarea temeinică a bugetelor anuale de venituri și cheltuieli și avizarea acestora de către Consiliul de administrație anterior trimerii acestora spre aprobare consiliului local;
- Realizarea unor programe anuale de perfecționare a personalului artistic, tehnic și administrativ (ateliere de lucru, cursuri, workshopuri, etc.);
- Transmiterea către Consiliul Local Botoșani, conform prevederilor **OUG nr. 189/2008** privind managementul instituțiilor de cultură, cu modificările și completările ulterioare, a rapoartelor de activitate și a tuturor comunicărilor solicitate;
- Utilizarea bugetului aprobat al instituției conform contractului de management, cu respectarea prevederilor legale;
- Îmbunătățirea politicii de resurse umane, concretizate în evaluarea, instruirea și motivarea salariaților, facilitarea comunicării în cadrul instituției în vederea evitării stărilor conflictuale.

#### 4. *Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management:*

##### **Principiile strategiei:**

- a) punerea în valoare a tezaurului muzical național și universal prin selectarea lucrărilor muzicale prevăzute de prezentul Proiect de management;
- b) cooperarea cu alte instituții similare din municipiul Botoșani și din alte județe ale României prin dezvoltarea diverselor forme de parteneriat;
- c) elaborarea și prezentarea unor oferte culturale (programe și proiecte) în consens cu așteptările tuturor categoriilor de spectatori;
- d) promovarea muzicii clasice românești în rândul spectatorilor prin toate proiectele culturale propuse pentru anii 2022-2025;
- e) practicarea unui management cultural modern, utilizând cele mai bune practici din domeniu, concomitent cu o gestionare corectă, eficientă și legală a resurselor umane și materiale de care dispune instituția;
- f) aplicarea unui sistem concret de control intern/managerial.

Strategia artistică pentru următorii patru ani va consta într-o elaborare a unor programe ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, prin care să păstrăm publicul fidel și partenerii valoroși. Mai mult decât atât, e necesară atragerea și a altor categorii de public printr-o campanie mai „agresivă” de promovare a instituției.

În primul rând vom dezvolta strategia de respectare și implementare a obiectivelor generale și specifice propuse pentru perioada următoare.

Într-o perioadă destul de austeră va fi necesară o puternică forță de convingere pentru a aduce în instituția noastră artiști valoroși, colaborarea cu care ar deveni un act de prețuire pentru întreg colectivul **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**.

O atenție aparte necesită modalitatea de elaborare a unui repertoriu divers și echilibrat, care să țină cont de diversitatea orizontului de așteptare al publicului din Botoșani și din țară. Sondajul de opinie enunțat mai sus ar fi doar unul din criteriile de alcătuire a strategiei repertoriale. Trebuie să ținem cont și de interesul criticilor de specialitate, cerințele expuse pentru participarea la festivaluri, partiturile propuse pentru studiu, doleanțele angajaților și ale

artiștilor invitați, fără a face însă rabat de la calitatea actului artistic. În acest sens, considerăm că programe propuse ar putea echilibra mult politica repertorială a instituției. E necesară o permanent reevaluare a obiectivelor și a planului de acțiune pe baza unei diagnoze a realității culturale și a așteptărilor publicului, cu încadrarea în cerințele Strategiei de dezvoltare urbană a municipiului Botoșani. Programele și proiectele culturale propuse pentru perioada următoare vor plasa ca prioritate zero realizarea unui dialog real, activ și permanent între **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** și publicul spectator, parteneri și colaboratori care să asigure cel puțin două deziderate: pe de o parte, cultura să asigure un climat educativ armonios și atractiv, constituind un factor determinant în asigurarea coeziunii sociale; pe de altă parte, suntem conștienți că administrația publică a municipiului Botoșani și mediul economic generează resursele necesare susținerii și dezvoltării ofertei noastre culturale.

De asemenea, ne vom propune în continuare invitarea unor artiști de certă valoare, care să suplinească deficitul de personal artistic acolo unde este cazul sau să contribuie în mod substanțial la creșterea calității artistice a concertelor noastre. Pentru a putea invita artiști de renume, instituția noastră trebuie să fie atractivă nu doar din perspectivă financiară, ci mai ales sub aspectul calității. Astfel, problema promovabilității „agresive”, participarea la festivaluri, permanenta grijă pentru perfecționarea și creșterea valorică a echipelor artistice și tehnice devin o prioritate pentru echipa de management a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, mai ales în condițiile unei perioade de mare austeritate. Degeaba realizăm concerte valoroase, dacă nu le știm valorifica potențialul prin promovare și deplasări, dacă acestea nu devin o emblemă a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** și o carte de vizită a acesteia, nu doar o notă într-o statistică superfluă. Un demers cu un impact puternic privind vizibilitatea și ieșirea din provincialism ar fi propunerea de a deschide Zilele Festivalului „George Enescu” din București cu un concert la Botoșani, locul unde marele compozitor român s-a născut, și unde ar fi firesc ca **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** să dea tonul de început al festivalului.

În ce privește comunitatea locală, să nu uităm că **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** aparține, în primul rând, cetățenilor din orașul și județul Botoșani. Prin urmare, e necesară o politică de parteneriat și colaborare cât mai activă în implementarea unor proiecte comune cu toate instituțiile din municipiu și județ pentru a răspunde nevoilor socio-culturale ale comunității. Se va ține cont de o implicare mult mai activă în proiectele inițiate de autoritatea locală (sărbători naționale, evenimente cultural-artistice, Zilele Orașului etc.).

Altfel spus, obiectivele pe termen lung și scurt se pot rezuma pe trei coordonate: în primul rând acela de a crește numărul grupului țintă care beneficiază de activitățile pe care le desfășoară instituția. În al doilea rând, diversificarea activităților care se adresează grupului țintă și pe care instituția le poate desfășura. Și nu în ultimul rând, creșterea prestigiului prin promovare și eficientizare instituțională. Considerăm necesară înființarea unui **Festival al Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)** din Municipiul Botoșani.

Realizarea în 2023, pe parcursul întregului an, a unui set de activități cu ocazia împlinirii a 70 de ani de la înființare (1 septembrie 1953 fiind data oficială): afișe, flyere, bannere, fotografii, emisiuni radio și TV, un concert aniversar de amploare cu invitați de marcă, interviuri cu foști colaboratori ai **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, întâlniri cu foști și actuali manageri, dirijori, soliști, instrumentiști, oameni de artă și personalități din domeniul cultural, o expoziție fotografică ce să reflecte istoricul și evoluția **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, realizarea unui support audio (CD, DVD, etc) aniversar, invitarea unor instituții partenere, concerte aniversare cu foști colaboratori de prestigiu ai instituției, turnee aniversare în țară și peste hotare, realizarea unei noi sigle (logo) a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, etc.;

Trebuie dezvoltată o strategie concretă de eficientizare a departamentului de marketing, cu atribuții și obiective precise, prin intensificarea activităților de PR, promovare prin Internet, vânzări de bilete on-line, realizare de forumuri pe SITE-ul instituției etc.



Acordarea suportului logistic și de infrastructură a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, prin susținerea înființării și funcționării clasei de muzică din cadrul programului de dezvoltare a municipiului Botoșani ca Centru universitar, program ce urmează a fi realizat în parteneriat cu Universitatea Națională de Artă „George Enescu” Iași, Primăria Municipiului Botoșani, Consiliul Județean Botoșani. Astfel dorim să ne aducem și noi aportul de susținere a UNAGE Iași privind extensia învățământului artistic superior la Botoșani, alături de extensia învățământului superior în municipiu realizată de Universitatea „A.I.Cuza” din Iași.

În domeniul resurselor umane, e necesară o utilizare cât mai eficientă a resurselor umane, actualizarea fișelor de post pentru personalul instituției, elaborarea unui plan de formare profesională, prin participarea la cursuri de management de proiect pentru toată echipa de conducere care nu deține această certificare. În contextul austerității actuale atragerea de fonduri externe este o coordonată importantă în finanțarea unui domeniu precum cultura. Ori, acest lucru necesită o echipă cu competențe ridicate în acest domeniu.

Sub aspectul economico-financiar e necesară atragerea de finanțări și cofinanțări naționale și/sau internaționale, donații și sponsorizări pentru finanțarea unor proiecte culturale. Noua echipă managerială a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** trebuie să țină cont, afară de contextul pandemic și postpandemic, și de realitățile financiare existente la nivelul Municipiului Botoșani. Tocmai de aceea încercăm să fim cât mai echilibrați, mai realiști și mai obiectivi în întocmirea planului financiar al instituției, în estimarea resurselor financiare, ce ar trebui alocate de către autoritate, **fără a exagera**. Să nu uităm că **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** aparține comunității și, prin urmare, trebuie să respecte cerințele și nevoile comunității!

##### 5. *Strategia și planul de marketing:*

Schema de mai jos reprezintă viziunea de ansamblu a tipurilor de public specific unei instituții de cultură. Este important ca echipa unei instituții de cultură să cunoască fiecare aspect pentru a orienta ansamblul strategiilor de dezvoltare a publicurilor, atât din punctul de vedere al marketingului și comunicării, cât și din cel al dezvoltării educaționale și comunitare.



Ne propunem ca în perioada 2022 - 2025 să avem o creștere a veniturilor proprii.

Pentru a veni în atenția publicului meloman, publicitatea este modul a informa, de a transmite unui anumit public mesaje referitoare la concertele pe care **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** le are în repertoriu cu scopul de a determina consumatorul să cumpere „produsul” nostru, făcându-l cunoscut prin bannere, flayere, caiete program, afișe, fiind

completate cu informații expuse în mediul on-line. Titlul concertului, autorul, numele dirijorului și al artiștilor de pe afiș reprezintă de cele mai multe ori elementul determinant pentru atragerea spectatorului în sala de concerte, o comunicare eficientă prin realizarea de comunicate de presă care să aducă în atenția presei activitatea noastră și să atragă atenția asupra programelor și proiectelor instituției.

Pentru susținerea acestui obiectiv vom urmări aplicarea următoarele principii ale activității de marketing:

- ✓ investigarea pieței, a consumului de cultură și a mediului economic și social;
- ✓ adaptarea continuă a noilor politici și instrumente de marketing conform cerințelor mediului;
- ✓ dimensionarea serviciilor culturale în consens cu nevoile, preferințele, gusturile, așteptările, exigențele calitative ale consumatorilor, dar și cu dezideratele politicilor culturale locale, regionale, naționale și internaționale;
- ✓ promovarea unui management eficient al resurselor umane, care, împreună cu resursele materiale și informaționale, să stimuleze efectele sinergice ale valorilor și serviciilor culturale și să asigure realizarea obiectivelor prestabilite.

În contextul orientării din ultimii ani a opiniei publice mai mult spre zona scandalului și a evenimentului monden (de cele mai multe ori sunt prezente nume care nu au nimic comun cu domeniul cultural), dar și a promovării, destul de agresive, a unor manifestări pseudoculturale sau chiar de-a dreptul inestetice, se impune, ca factor vital al existenței unei instituții de cultură, a unui set de acțiuni de promovare a valorilor estetice consacrate din arealul artei muzicale:

- Refacerea site-ului **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** în limbile română și engleză prin apelarea la un expert în acest domeniu;
- Propunerea de a deschide Zilele Festivalului „George Enescu” din București cu un concert la Botoșani, locul unde marele compozitor român s-a născut, și unde ar fi firesc ca **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** să dea tonul de început al festivalului;
- Site-ul instituției va fi up-datat cu cele mai noi fotografii și informații legate de activitatea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- ✓ Instalarea în zone de vizibilitate a unor monitoare pe care să ruleze imagini din activitatea noastră;
- ✓ Realizarea unei noi sigle (logo) a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- Activitatea artistică a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** trebuie să dezvolte o nouă dimensiune în mediul on-line, asigurând astfel legătura cu publicul printr-o platformă de achiziționare bilete, respectiv vizionare de fragmente sau chiar concerte integrale;
- Crearea unor parteneriate cu instituțiile care au spații de afișaj, dar și afișaje mult mai puternice în școli și licee;
- Crearea unor parteneriate media pentru promovarea concertelor, dar și susținerea unor conferințe de presă și prezența în presă a activităților care vor avea loc cu cât mai multe informații despre protagoniștii evenimentului;
- Realizarea de diseminare a informației pe suporturi noi, neconvenționale, cu audiență sporită în rândul tinerilor: site-uri de socializare, bloguri, pagina de Facebook, Instagram, Twitter, etc.;
- Promovarea în instituțiile de învățământ, instituțiile publice și societăți comerciale;
- Sporirea numărului de materiale de promovare gratuite pentru publicul larg (flyere, pliante, afișe);
- Promovarea evenimentele muzicale prin intermediul agențiilor de turism, hoteluri, cluburi, localuri, restaurante etc. ;
- Implicarea în toate aceste activități a voluntarilor.

Aparițiile în presă și mai ales în cea de specialitate sunt foarte puține. Lucru datorat în primul rând distanței față de capitală, ceea ce face destul de dificilă aducerea la Botoșani a

unor specialiști din București, de la presa de profil. Astfel, cel mai apropiat oraș cu specialiști în domeniu fiind municipiul Iași, trebuie insistat pe vizitele frecvente ale acestora prin invitații obligatorii la evenimentele **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, dar și prin deplasări, cel puțin o dată pe an, cu concerte reprezentative în Iași. De asemenea, se impune un turneu, cel puțin o dată la trei ani, și în București, pentru atragerea ulterioară a unor dirijori de prestigiu, care altfel nu cunosc capacitățile creative ale colectivului nostru de creație. Prin urmare, este necesară sporirea frecvenței aparițiilor în mass-media, atât prin comunicate de presă, cât și prin invitații transmise jurnaliștilor de a fi prezenți la concerte și alte evenimente care vor avea loc.

Se va răspunde oricăror solicitări de colaborare și parteneriat care să ducă la o îmbunătățire a activității instituției noastre.

Realizarea unor dosare consistente de presă la fiecare din evenimentele prezente pe scena **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** trebuie astfel să devină o prioritate a echipei de marketing și PR a instituției. Este foarte important ca publicul să perceapă apariția **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** în presa locală, dar și în cea de specialitate, ca o constantă.

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

În perioada următoare ne propunem continuarea programelor consacrate ale **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, precum:

- programul 1 - Concertele simfonice săptămânale
- programul 2 - Concertele extraordinare
- programul 3 - Arta lirică și ritmurile contemporane
- programul 4 - Summer concerts
- programul 5 - Educație muzicală
- programul 6 - Filarmonica Botoșani în afara sediului,

dar și elaborarea unor noi programe de perspectivă, care să aducă un aport nou de prospețime, deschidere și vizibilitate a diversificării ariei muzicale ale instituției:

- Programul 7 – „Primul accord” al Festivalului Internațional „George Enescu” din București
- Programul 8 – Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.) din Botoșani
- Programul 9 – „Elevii parteneri”
- Programul 10 – „Filarmonica și Teatrul”
- Programul 11 – „70 de ani de dragoste pentru muzică”.

#### *7. Proiectele din cadrul programelor*

**Program 1** - Concerte simfonice săptămânale conține 2 proiecte culturale:

- 1.1. Concertul de vineri seara (1-2 premiere pe an)
- 1.2. Concerte de deschidere a stagiunilor

**Programul 2** – Concerte extraordinare, conține 4 proiecte culturale:

- 2.1. Concerte de Anul Nou
- 2.2. Mărțișoare muzicale
- 2.3. Concerte pascale
- 2.4. Concerte de Craciun

**Programul 3** - Arta lirică și ritmuri contemporane conține 4 proiecte culturale:

- 3.1. Seri de operă, operetă, serate muzicale
- 3.2. Concerte rock- pop simfonic
- 3.3. Concerte jazz-pop simfonic
- 3.4. Concerte cu muzica din filme și latino-american

**Programul 4** - Summer concerts conține 3 proiecte culturale:

- 4.1. Zilele „ George Enescu” , 19-20 august, concerte în aer liber

- 4.2. Concerte în cadrul Festivalului verii
- 4.3. Concerte de promenadă în spații neconvenționale (Parcul „Mihai Eminescu”, Pietonalul Unirii, Centrul vechi al orașului)

**Programul 5** – Educație muzicală conține 2 proiecte culturale:

- 5.1. Concerte-lecție pentru elevi
- 5.2. Concerte pentru promovarea tinerelor talente

**Programul 6** - **Filarmonica Botoșani** în afara sediului conține 2 proiecte culturale:

- 6.1. Concerte în regiunea Nord-Est
- 6.2. Concerte în alte județe din România

**Programul 7** – „Primul acord” – deschiderea Festivalului Internațional „George Enescu” din București cu un concert inaugural al **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**

**Programul 8** – Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.) – inaugurarea unui Festival al Instituțiilor de Cultură din Botoșani cu participarea **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, Teatrului „Mihai Eminescu”, Teatrului pentru copii și tineret „Vasilache”, „Rapsozii Botoșanilor”, cu accesul la spectacolele reprezentative ale acestor instituții de cultură

**Programul 9** – „Elevii parteneri” – atragerea, încurajarea, educarea, familiarizarea și informarea tinerilor liceeni de la clasele de muzică ale Liceului de Artă „George Enescu” din Botoșani prin prezența acestora la repetițiile finale dinaintea concertelor, finalizate cu discuții, dezbateri, comentarii etc.

**Programul 10** – „Filarmonica și Teatrul” – parteneriat cu Teatrul „Mihai Eminescu” din Botoșani pentru montarea unor spectacole pe scena teatrului cu orchestră live

**Programul 11** – „70 de ani de dragoste pentru muzică” – realizarea în 2023 a unui set de activități cu ocazia împlinirii a 70 de ani de la înființare (1 septembrie 1953 fiind data oficială):

- afișe, flyere, bannere, fotografii;
- emisiuni radio și TV;
- un concert aniversar de amploare cu invitați de marcă;
- interviuri cu foști colaboratori ai **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- întâlniri cu foști și actuali manageri, dirijori, soliști, instrumentiști, oameni de artă și personalități din domeniul cultural;
- o expoziție fotografică ce să reflecte istoricul și evoluția **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- realizarea unui support audio (CD, DVD, etc) aniversar;
- invitarea unor instituții partenere;
- concerte aniversare cu foști colaboratori de prestigiu ai instituției;
- turnee aniversare în țară și peste hotare;
- realizarea și lansarea unei noi sigle (logo) a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, etc.

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

Să nu uităm că **Filarmonica „George Enescu” Botoșani** aparține, în primul rând, comunității și, prin asta, răspunde tuturor solicitărilor din partea doleanțelor cetățenilor săi. Suntem conștienți de apartenența noastră la această urbe și trebuie să ne facem simțită prezența în orice activitate cu implicații culturale din municipiu și județ.

- Parteneriat cu Consiliul Local și Primăria Municipiului Botoșani în realizarea evenimentelor culturale din cadrul serbărilor „Zilele Orașului Botoșani”;
- Zilele **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- Susținerea logistică a activităților culturale organizate de școlile și liceele din municipiu cu ocazia diverselor serbări și evenimente școlare;

- Încheierea unui protocol de parteneriat cu Universitatea de Artă „George Enescu” din Iași, filiala căreia se va deschide și la Botoșani, pentru oferta de desfășurarea a cursurilor și atelierelor, dar și pentru atragerea tinerilor absolvenți spre orchestra **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**;
- Sustinerea unor contracte/comenzi/diverse recitaluri camerale sau spectacole pe baza unor contracte de prestații musicale;
- Programarea unor reprezentații (concerte, recitaluri, show-uri) cu titlu gratuit pentru anumite categorii sociale, dar și cu prilejul unor ocazii, precum 8 Martie, 1 Decembrie etc.

**E. 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:**

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

Nr. Crt.	Categorii	Anul 2022	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	TOTAL VENITURI,	7.196.000	7.617.000	7.808.000	7.919.000
	Din care				
	1.a venituri proprii,	165.000	181.000	205.000	236.000
	Din care				
	1.a.1 venituri din activitatea de bază	75.000	85.000	100.000	100.000
	1.a.2 surse atrase	90.000	96.000	105.000	136.000
	1.a.3 alte venituri proprii	0	0	0	0
	1.b subvenții/alocații	7.031.000	7.436.000	7.603.000	7.683.000
	1.c alte venituri				
2	TOTAL CHELTUIELI,	7.196.000	7.617.000	7.808.000	7.919.000
	Din care	6.138.000	6.528.000	6.688.000	6.778.000
	2.a cheltuieli de personal,	5.438.000	5.728.000	5.838.000	5.908.000
	Din care				
	2.a.1 cheltuieli cu salariile	700.000	800.000	850.000	870.000
	2.a.2 alte cheltuieli de personal	858.000	889.000	920.000	941.000
	2.b. cheltuieli cu bunuri și servicii,	0	0	0	0
	Din care				
	2.b.1 cheltuieli pentru proiecte	30.000	32.000	34.000	36.000
	2.b.2 cheltuieli cu colaboratorii (prestări servicii)	12.000	13.000	14.000	15.000
	2.b.3 cheltuieli pentru reparații curente	156.000	164.000	172.000	180.000
	2.b.4 cheltuieli de întreținere	660.000	680.000	700.000	710.000
	2.b.5 alte cheltuieli cu bunuri și servicii	200.000	200.000	200.000	200.000
	2.c cheltuieli de capital				

Creșterea cheltuielilor de personal se va datora în primul rând majorărilor salariale prevăzute de lege, prin accederea la categorii profesionale superioare a unor angajați ai **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**, prin angajarea prin concurs, în conformitate cu legea, a personalului pentru a completa, mai ales acolo unde este stringentă nevoie, organigrama **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani**.

De asemenea, cheltuielile vor crește și datorită achiziționării unor echipamente de sonorizare, pentru a asigura organizarea stagiunilor estivale: fără un echipament adecvat pentru concertele și spectacolele în aer liber, calitatea acestora va avea mult de suferit.

Creșterea veniturilor proprii din activitatea de bază vor crește considerabil mai ales după implementarea programelor propuse, dar și a măsurilor de marketing preconizate, deci va fi o creștere a numărului de reprezentanți și a beneficiarilor.

Cheltuielile pentru proiecte au fost calculate în funcție de media costurilor în anii precedenți. Totuși, unele cheltuieli vor fi mai mari, după implementarea programelor și măsurilor preconizate.

Aceste costuri vor fi parțial compensate de creșterea numărului de beneficiari, prin urmare a sporirii veniturilor proprii. De asemenea, se vor căuta surse suplimentare de finanțare completă sau parțială.

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

	Anul 2022	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025
Sediu	15.000	18.000	20.000	25.000
Deplasare	5.000	10.000	10.000	10.000
Total	20.000	28.000	30.000	35.000

Creșterea progresivă a beneficiarilor este una dintre prioritățile echipei manageriale a **Filarmonicii „George Enescu” Botoșani** și se va realiza în special ca urmare a unei campanii susținute de marketing și publicitate „agresivă”.

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

Tabelul se regăsește la Anexa 2.

Președinte de ședință,  
Consilier,

Avizat pentru legalitate,  
Secretar general,  
Ioan Apostu

**ANEXA 1 la proiect**

Nr.	Programul/Proiectul 2018	Deviz estimat	Deviz realizat	Observații
1.	Concerte simfonice saptamanale / Concertul de vineri seara, Concerte de deschidere a stagiunilor	90.000	196.104	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, cazare, etc.)
2.	Concerte extraordinare/ Concerte de Anul Nou, Martisoare muzicale, Concerte pascale, Concerte de Craciun	100.000	267.691	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (chirie săli spectacole, sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
3.	Arta lirica si ritmuri contemporane/ Seri de opera, opereta, serate muzicale, Concerte rock- pop simfonic, Concerte jazz-pop simfonic, Concerte cu muzica din filme si latino- americane	80.000	99.028	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (chirie săli spectacole, sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
4.	Summer concerts/ Zilele „George Enescu”, 19-20 august, concerte in aer liber/ Concerte in cadrul Festivalului verii, Concerte de promenada in spatii neconventionale (Parcul „Mihai Eminescu”,	25.000	94.912	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor ( închiriere scenă,

	Pietonalul Unirii, in Centrul vechi al orasului			sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
5.	Educatie muzicala / Concerte-lectie pentru elevi, Concerte pentru promovare a tinerelor talente	8.000	30.917	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (închiriere sală de spectacole, tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
6.	Filarmonica Botosani in afara sediului/ Concerte in regiunea Nord-Est, Concerte in alte judete din Romania	30.000	130.732	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (închiriere sală spectacole, grafică și tipărire afișe, transport, cazare, etc.)
<b>Nr.</b>	<b>Programul/Proiectul 2019</b>	<b>Deviz estimat</b>	<b>Deviz realizat</b>	<b>Observații</b>
1.	Concerte simfonice saptamanale / Concertul de vineri seara, Concerte de deschidere a stagiunilor	129.000	215.486	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
2.	Concerte extraordinare/ Concerte de Anul Nou Martisoare muzicale, Concerte pascale, Concerte de Craciun	170.000	262.845	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (chirie săli spectacole, sonorizări spectacole,



				grafică și tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
3.	Arta lirica si ritmuri contemporane/ Seri de opera, opereta, serate muzicale, Concerte rock- pop simfonic, Concerte jazz-pop simfonic, Concerte cu muzica din filme si latino-americane	100.500	125.195	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (chirie săli spectacole, sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
4.	Summer concerts/ Zilele „George Enescu”, 19-20 august, concerte in aer liber/ Concerte in cadrul Festivalului verii, Concerte de promenada in spatii neconventionale (Parcul „Mihai Eminescu”, Pietonalul Unirii, in Centrul vechi al orasului)	70.000	97.784	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (închiriere scenă, sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
5.	Educație muzicală / Concerte-lectie pentru elevi, Concerte pentru promovare a tinerelor talente	9.500	81.188	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (închiriere sală de spectacole, tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
6.	Filarmonica Botosani in afara sediului / Concerte in regiunea Nord-Est, Concerte in alte judete din Romania	50.000	92.340	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (închiriere sală spectacole, grafică și tipărire afișe, transport,

Nr.	Programul/Proiectul 2020	Deviz estimat	Deviz realizat	Observații
1.	Concerte simfonice saptamanale / Concertul de vineri seara, Concerte de deschidere a stagiunilor	129.000	136.063	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, cazare, etc.)
2.	Concerte extraordinare/ Concerte de Anul Nou Martisoare muzicale, Concerte pascale, Concerte de Craciun	170.000	298.254	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (chirie săli spectacole, sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, transport, cazare, etc.)
3.	Arta lirica si ritmuri contemporane/ Seri de opera, opereta, serate muzicale, Concerte rock- pop simfonic, Concerte jazz-pop simfonic, Concerte cu muzica din filme si latino-americane	100.000	116.037	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (chirie săli spectacole, sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe, acordaj pian, decor, recuzită, transport, cazare, etc.)
4.	Summer concerts/ Zilele „ George Enescu”, 19-20 august, concerte in aer liber/ Concerte in cadrul Festivalului verii, Concerte de promenada In spatii neconventionale ( Parcul „Mihai Eminescu”, Pietonalul Unirii, in	98.500	209.313	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor ( închiriere scenă, sonorizări spectacole, grafică și tipărire afișe,

	Centrul vechi al orasului			acordaj pian, transport, cazare, etc.)
5.	Educatie muzicala / Concerte-lectie pentru elevi, Concerte pentru promovare a tinerelor talente	9.500	0	Obiectivul nu a fost realizat, datorită restricțiilor impuse de situația epidemiologică generată de Sars-Cov 2
6.	Filarmonica Botosani in afara sediului/ Concerte in regiunea Nord-Est, Concerte in alte judete din Romania	50.000	43.300	Obiectivul a fost realizat, cu încadrare în devizul estimat.
<b>Nr.</b>	<b>Programul/Proiectul 2021</b>	<b>Deviz estimat</b>	<b>Deviz realizat</b>	<b>Observații</b>
1.	Concerte simfonice saptamanale / Concertul de vineri seara, Concerte de deschidere a stagiunilor	140.500	270.543	Obiectivul a fost realizat, cu depășirea devizului estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (sonorizări spectacole, tipărire afișe, acordaj pian, cazare, etc.)
2.	Concerte extraordinare/ Concerte de Anul Nou, Martisoare muzicale, Concerte pascale, Concerte de Craciun	175.000	96.800	Obiectivul a fost realizat, cu încadrare în devizul estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (sonorizări spectacole, tipărire afișe, acordaj pian, cazare, etc.)
3.	Arta lirica si ritmuri contemporane/ Seri de opera, opereta, serate muzicale, Concerte rock- pop simfonic, Concerte jazz-pop simfonic, Concerte cu muzica din filme si latino-americane	100.000	18.147	Obiectivul a fost realizat, cu încadrare în devizul estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (sonorizări spectacole, tipărire afișe, acordaj pian, cazare, etc.)
4.	Summer concerts/ Zilele „ George Enescu”, 19-20 august, concerte in aer liber/	109.500	78.080	Obiectivul a fost realizat, cu încadrare în devizul estimat. Devizul realizat cuprinde cheltuielile cu onorariile

	Concerte in cadrul Festivalului verii, Concerte de promenada in spatii neconventionale (Parcul „Mihai Eminescu”, Pietonalul Unirii, in Centrul vechi al orasului			colaboratorilor artistici și cheltuielile materiale necesare desfășurării concertelor (sonorizări spectacole, tipărire afișe, acordaj pian, cazare, etc.)
5.	Educatie muzicala / Concerte-lectie pentru elevi, Concerte pentru promovare a tinerelor talente	9.500	0	Obiectivul nu a fost realizat, datorită restricțiilor impuse de situația epidemiologică generată de Sars-Cov 2
6.	Filarmonica Botosani in afara sediului/ Concerte in regiunea Nord-Est, Concerte in alte judete din Romania	50.500	0	Obiectivul nu a fost realizat, datorită restricțiilor impuse de situația epidemiologică generată de Sars-Cov 2

Nr.	Program	Nr. proiecte	Buget prevăzut
<b>Primul an de management - 2022</b>			
1.	Concerte simfonice saptamanale	2	250.000
2.	Concerte extraordinare	4	290.000
3.	Arta lirica si ritmuri contemporane	4	120.000
4.	Summer concerts	3	150.000
5.	Educatie muzicala	2	40.000
6.	Filarmonica Botosani in afara sediului	2	150.000
7.	„Primul accord”	1	20.000
8.	Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)	1	50.000
9.	„Elevii parteneri”	1	10.000
10.	„Filarmonica și Teatrul”	1	15.000
<b>Al doilea an - 2023</b>			
1.	Concerte simfonice saptamanale	2	275.000
2.	Concerte extraordinare	4	300.000
3.	Arta lirica si ritmuri contemporane	4	130.000
4.	Summer concerts	3	170.000
5.	Educatie muzicala	2	50.000
6.	Filarmonica Botosani in afara sediului	2	180.000
7.	„Primul accord”	1	30.000
8.	Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)	1	80.000
9.	„Elevii parteneri”	2	15.000
10.	„Filarmonica și Teatrul”	2	25.000
11.	„70 de ani de dragoste pentru muzică”	3	100.000
<b>Al treilea an - 2024</b>			
1.	Concerte simfonice saptamanale	2	280.000
2.	Concerte extraordinare	4	320.000
3.	Arta lirica si ritmuri contemporane	4	140.000
4.	Summer concerts	3	180.000
5.	Educatie muzicala	2	60.000
6.	Filarmonica Botosani in afara sediului	2	190.000
7.	„Primul accord”	1	35.000
8.	Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)	1	100.000
9.	„Elevii parteneri”	2	20.000
10.	„Filarmonica și Teatrul”	2	25.000
<b>Al patrulea an - 2025</b>			
1.	Concerte simfonice saptamanale	2	300.000
2.	Concerte extraordinare	4	350.000
3.	Arta lirica si ritmuri contemporane	4	150.000
4.	Summer concerts	3	200.000
5.	Educatie muzicala	2	60.000
6.	Filarmonica Botosani in afara sediului	2	195.000
7.	„Primul accord”	1	40.000
8.	Festivalul Instituțiilor de Cultură (F.I.C.)	1	100.000
9.	„Elevii parteneri”	2	25.000
10.	„Filarmonica și Teatrul”	2	30.000

