

**PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU  
FILARMONICA DE STAT ORADEA  
- perioada 2025 - 2028 -**

## **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 aceleași comunități**

Filarmonica de Stat Oradea activează într-un mediu cultural bogat, beneficiind de o comunitate cu tradiție în artele spectacolului.

În municipiul Oradea și județul Bihor există multiple instituții și organizații culturale cu care Filarmonica interacționează sau împarte publicul țintă.

Printre acestea se numără **Teatrul "Regina Maria"** (teatru de limbă română) și **Teatrul Szigligeti** (teatru de limbă maghiară), care oferă spectacole de teatru și operetă; **Teatrul Arcadia** (dedicat copiilor), **Muzeul Țării Crișurilor**, precum și diverse organizații și grupuri informale (de exemplu, coruri și ansambluri locale, fundații culturale, cluburi de jazz).

Toate acestea se adresează aceleiași comunități orădene și contribuie la viața culturală a orașului.

De asemenea, Filarmonica colaborează cu instituții educaționale și religioase locale, consolidând legătura cu publicul. În ultimii ani, orchestra și corul filarmonicii au colaborat cu **Facultatea de Arte** (Departamentul Muzică al Universității din Oradea) și cu **Liceul de Arte din Oradea**, oferind studenților și elevilor ocazia de a interacționa cu muzicieni profesioniști.

Parteneriate strânse există și cu **Școala de Arte "Francisc Hubic"** și cu instituții religioase sau de patrimoniu (de exemplu, **Basilica Romano-Catolică**, **Sinagoga Neologă Sion**), unde Filarmonica a susținut concerte vocal-simfonice și evenimente speciale.

Aceste colaborări extind impactul instituției în comunitate și oferă contexte alternative de desfășurare a actului artistic.

În plan regional și internațional, Filarmonica a început să stabilească legături cu organizații similare. Un exemplu important este colaborarea cu **Filarmonica din Debrecen (Ungaria)** – Corul Kodály al Filarmonicii din Debrețin a fost invitat la Oradea, marcând o cooperare transfrontalieră valoroasă (respectiv, Corul Filarmonicii de Stat Oradea a fost invitat la colaborări cu Filarmonica din Debrecen).

Factorii interesați relevanți includ, așadar: publicul meloman local (român și maghiar, cu preferințe diverse), tinerii în formare (elevi, studenți), turiștii care vizitează Oradea pentru patrimoniul său arhitectural, administrația locală (Consiliul Județean Bihor, Primăria Oradea) – care finanțează și așteaptă îndeplinirea unor obiective culturale, precum și sponsori sau parteneri privați locali dornici să susțină scena culturală.

Toate aceste entități formează ecosistemul sociocultural în care Filarmonica își desfășoară activitatea. O bună înțelegere a nevoilor și așteptărilor fiecărei categorii de stakeholders este esențială pentru evoluția strategică a instituției.

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

#### **Puncte tari (Strengths):**

- *Prestigiu artistic și repertoriu variat:* Filarmonica are o tradiție solidă și un nucleu valoros de muzicieni. În 2023 a susținut 94 de evenimente, de la concerte simfonice și vocal-simfonice la operă în concert, muzică de cameră și proiecte crossover. Această diversitate a atras un public larg.

- *Creștere de public și vizibilitate:* Numărul biletelor vândute a crescut de la 13.285 (2022) la 24.450 (2024), cu 35 de concerte sold-out în ultimul an. Participarea la evenimente majore (ex. concertul cu Andrea Bocelli) a consolidat imaginea instituției ca reper cultural regional.
- *Srijin instituțional și parteneriate locale:* Sub autoritatea CJ Bihor, Filarmonica beneficiază de sprijin financiar stabil și colaborează eficient cu instituții locale precum APTOR și Oradea Heritage, valorificând spațiile de patrimoniu.
- *Inovație și adaptabilitate:* A inițiat stagiunea estivală INITIO, flashmob-uri și concerte în spații neconvenționale. Prezența online activă și producția de conținut video au susținut apropierea de publicul tânăr.

#### **Puncte slabe (Weaknesses):**

- *Resursă umană insuficientă:* Cu doar 64 de posturi în orchestră și corul funcționând sub normă, abordarea unor lucrări ample este dificilă. Lipsa unui cor de copii reduce componenta educațională.
- *Fluctuație de personal:* În 2024 au fost vacantate 15 posturi în orchestră și 4 în cor, semnalând probleme de retenție.
- *Dependență de fonduri publice:* Veniturile proprii rămân sub 9% din buget, ceea ce limitează flexibilitatea financiară.
- *Spații și infrastructură insuficiente:* Sala de concerte are doar 470 de locuri, iar spațiile pentru repetiții și dotările tehnice necesită investiții.
- *Promovare neuniformă:* Brandul vizual este încă în proces de implementare completă. Comunicarea bilingvă și promovarea către turiști sunt încă subdezvoltate.

#### **Oportunități (Opportunities):**

- *Turism cultural în creștere:* Oradea devine tot mai atractivă pentru turiști, iar Filarmonica poate integra concerte în pachete turistice și evenimente de oraș.
- *Parteneriate extinse:* Schimburi cu alte filarmonici, colaborări internaționale și accesarea de fonduri europene pot aduce resurse și vizibilitate.
- *Tendențe în muzica clasică:* Concertele tematice, multimedia și abordările interactive sunt atractive pentru publicul tânăr – o direcție deja explorată de Filarmonică.
- *Sprijin comunitar și sponsorizări:* Există potențial pentru atragerea voluntarilor și implicarea mediului de afaceri local în susținerea proiectelor culturale.

#### **Amenințări (Threats):**

- *Concurență pentru atenția publicului:* Alte forme de divertisment pot atrage publicul tânăr. Calitatea programelor trebuie menținută la standard înalt.
- *Riscuri economice și bugetare:* Reducerea finanțării publice sau creșterea costurilor ar afecta direct activitatea.
- *Migrarea artiștilor:* Concurența internă și internațională pentru muzicieni de elită poate duce la pierderi importante de personal.
- *Îmbătrânirea publicului tradițional:* Este vitală atragerea și fidelizarea tinerilor pentru asigurarea viitorului instituției.

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

Imaginea Filarmonicii de Stat Oradea este una pozitivă și în ascensiune, instituția fiind tot mai des percepută ca un pilon cultural al orașului și un hub artistic deschis comunității. Între 2022–2024, brandul s-a consolidat prin inițiative precum festivalul propriu INITIO, participări la evenimente municipale (FestiFall, Sounds of Oradea), colaborări cu artiști de renume (Andrea Bocelli, Angela Gheorghiu) și activități educative atractive.

Prezența online este activă, cu site actualizat și conturi pe Facebook și Instagram, completate de conținut video (promo-uri, interviuri). Relația cu presa locală este constantă, asigurând o bună vizibilitate în rândul publicului.

## **Direcții de îmbunătățire:**

- *Consistență de brand:* Implementarea unitară a identității vizuale și comunicarea clară a misiunii vor întări recunoașterea brandului.
- *Vizibilitate națională/internațională:* Evenimentele majore vor fi promovate în presa centrală și înscrise în calendare culturale naționale. Se va sublinia unicitatea Oradiei ca parte din identitatea Filarmonicii.
- *Accesibilitate și deschidere:* Se vor permanentiza evenimentele cu porți deschise, concertele gratuite și tururile ghidate „în culise”, pentru a apropia publicul larg.
- *Integrare în brandingul orașului:* Filarmonica poate deveni simbol cultural al Oradiei, inclusă în materialele turistice oficiale.
- *Campanii tematice de promovare:* Inițiative precum „Muzica în inima Oradiei” sau „Filarmonica pentru toți” vor evidenția legătura cu orașul și deschiderea către public. Se vor folosi testimoniale de la artiști invitați și se va intensifica dialogul online cu publicul.

Prin aceste măsuri, Filarmonica urmărește să devină, până în 2028, o instituție culturală modernă, relevantă și profund conectată cu comunitatea, comparabilă ca notorietate cu mari filarmonici din România.

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

Cunoașterea publicului Filarmonicii de Stat Oradea este esențială pentru adaptarea ofertei artistice. În perioada 2022–2024, instituția a utilizat mai multe metode de colectare a datelor:

- *Feedback direct și observație la concerte:* Reacțiile spectatorilor, primite verbal sau online, au fost integrate în planificarea repertoriului.
- *Analiza vânzărilor de bilete:* Datele furnizate de bilete.ro (tipuri de bilete, preferințe, demografii) au fost corelate cu tipurile de concerte pentru a înțelege ce atrage diferite segmente.
- *Studii culturale naționale:* Barometrele de consum cultural au contextualizat creșterea publicului ca parte a unei reveniri post-pandemie.

Pentru perioada 2025–2028, Filarmonica își propune o cercetare mai sistematică a publicului:

- *Chestionare și sondaje periodice* (online și la sală), pentru a cuantifica satisfacția, motivațiile și barierele participării.
- *Focus grupuri tematice*, în parteneriat cu ONG-uri sau universități, pentru feedback calitativ asupra experienței concertelor.
- *Monitorizarea audienței online* (Facebook Insights, Google Analytics) pentru a înțelege interesul virtual și a calibra promovarea.

Prin combinarea acestor metode, se vor identifica mai clar segmentele de public (melomani, tineri, familii, comunitate maghiară, turiști) și se va adapta oferta artistică și comunicarea.

**Concluzie:** Cunoașterea aprofundată a publicului va ghida deciziile de repertoriu, politici de preț și comunicare, contribuind la misiunea Filarmonicii de a educa gustul muzical și a rămâne relevantă pentru comunitate.

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

**Melomanii consacrați:** Public fidel, cunoscător, cu așteptări ridicate. Filarmonica le va oferi concerte simfonice și vocal-simfonice de înalt nivel, integrale, serii tematice și invitați de prestigiu, urmărind fidelizarea prin abonamente și întâlniri cu artiști.

• **Tinerii (elevi, studenți, 20–35 ani):** Public esențial pentru viitor. Se vor organiza minimum 20 de concerte educative pe an, în formate tradiționale și inovatoare. Repertoriul crossover

(muzică de film, jazz, jocuri video) va fi extins. Obiectiv: creșterea semnificativă a segmentului sub 35 de ani până în 2028.

- **Familiiile și copiii:** Se vor oferi concerte dedicate (ex. „Carnavalul animalelor”, muzică din desene animate), ateliere interactive și se va înființa un **cor de copii**. Evenimente precum *Ziua Porților Deschise* vor fi dezvoltate pentru a cultiva gustul pentru muzică clasică încă din copilărie.

- **Turiștii și iubitorii de patrimoniu:** Concertele în spații istorice (Cetatea, Palatul Episcopal, Sinagoga) vor fi promovate ca experiențe turistice, în colaborare cu Visit Oradea. Se va dezvolta conceptul „Tur & Concert” și se vor colecta date pentru a evalua impactul. Ținta: ca 15% din publicul estival să fie turiști sau non-orădeni.

- **Partenerii instituționali și finanțatorii:** Grup strategic, vizat prin rapoarte transparente și evenimente speciale (ex. *Corporate Gala*). Obiectivul este creșterea încrederii și atragerea de sponsorizări private, prin evidențierea impactului cultural și social al Filarmonicii.

**Concluzie:** Filarmonica va adapta programele și comunicarea fiecărui segment, menținând excelența artistică, dar diversificând formatele pentru a rămâne relevantă pentru întreaga comunitate – de la cunoscători la publicul tânăr, de la familii la turiști.

## 6. Profilul beneficiarului actual

Pe baza datelor și observațiilor din ultimii ani, putem schița profilul general al beneficiarului actual al Filarmonicii de Stat Oradea:

Profilul beneficiarului actual al Filarmonicii Oradea conturează un public educat, activ cultural și în creștere ca diversitate.

- **Demografic:** Publicul fidel este format în principal din persoane între 40–65 de ani, cu studii superioare și venituri medii sau peste medie – profesori, medici, avocați, pensionari cultivați. Frecventează regulat concertele și văd participarea ca parte firească a vieții culturale.

- **Geografic:** Majoritatea provin din Oradea, dar și din localitățile limitrofe și orașe apropiate. Publicul maghiar este constant, iar evenimente speciale atrag și turiști din țară sau din Ungaria (ex. Debrecen).

- **Comportament cultural:** Beneficiarii participă frecvent la diverse evenimente culturale și sunt deschiși la inovație. Concertele tematice (film, jazz simfonic) au fost bine primite și de publicul tradițional. Pun preț pe calitatea actului artistic, dar și pe experiența completă (confort, program, prezentare).

- **Interacțiune cu instituția:** Biletele sunt cumpărate online sau de la casierie, în funcție de vârstă. Publicul urmărește activ activitatea Filarmonicii prin Facebook, presa locală și mass-media. Comunicarea constantă a crescut loialitatea și sentimentul de apartenență.

- **Atitudini și satisfacție:** Feedback-ul este în general pozitiv. Se apreciază diversificarea repertoriului și prezența unor soliști de renume. Numărul beneficiarilor a depășit cu mult estimările (38.544 în 2023 față de o țintă de 7.500), semn al satisfacției și al dorinței de a reveni. Există și sugestii valoroase (mai multe recitaluri camerale, concerte interactive).

**Concluzie:** Beneficiarul actual este adult, educat, stabil financiar și fidel, dar în jurul lui se dezvoltă segmente noi: tineri, familii și turiști. Filarmonica trebuie să mențină acest echilibru între excelență artistică și deschidere către publicuri noi.

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

### 1. Analiza programelor și proiectelor instituției

În ultimii trei ani, Filarmonica de Stat Oradea a derulat o gamă largă de programe și proiecte, marcând o evoluție remarcabilă a activității artistice. Analiza retrospectivă a perioadei 2022–2024 evidențiază următoarele componente cheie ale programelor:

### - Stagiunea clasică (octombrie–iunie)

Este nucleul activității Filarmonicii, cu concerte săptămânale în sala proprie. Fiecare stagiune propune teme speciale – de la integrale Beethoven la juxtapuneri între clasic și contemporan. În 2024, prezentarea operei *Tosca* în concert (premieră locală) a demonstrat deschiderea publicului către proiecte ambițioase.

### - Stagiunea estivală INITIO

Lansată în 2022, INITIO aduce muzica simfonică în spații neconvenționale, în aer liber, cu repertorii relaxate. Concerte crossover (pop-simfonic, jazz, muzică de film sau jocuri video) au atras mii de participanți, mulți aflați la primul contact cu orchestra. În 2024, INITIO s-a afirmat ca un brand local în plină expansiune, cu potențial de festival internațional.

### - Concerte educative și pentru tineret

Dezvoltate intens din 2023, aceste concerte (minimum 10 anual) includ prezentări interactive și repertorii adaptate copiilor și adolescenților. Filarmonica a colaborat cu școli și licee, organizând atât evenimente în sală, cât și în afara sediului. Programul „Fil Nouveau | Feel Young” a inclus concerte cu artiști tineri și recitaluri camerale, vizând segmentul 18–35 ani.

### - Evenimente speciale și colaborări

Filarmonica a fost partener artistic la concerte majore: Andrea Bocelli (2024), Angela Gheorghiu la „Sounds of Oradea” (sold-out, 4.500 spectatori). A colaborat cu teatrele din oraș (Regina Maria, Szigligeti) și a susținut inițiative comunitare (TEDx, evenimente bilingve), consolidând statutul de instituție deschisă și conectată la viața orașului.

### - Rezultate cantitative

Numărul concertelor a crescut de la 50 (2022) la 98 (2024), iar publicul de la câteva mii (post-pandemie) la peste 38.000 beneficiari/an, depășind semnificativ țintele asumate. Creșterea se bazează pe diversificarea programelor și pe adaptarea la nevoile publicului.

### Observații calitative

Standardele artistice s-au menținut ridicate, conform recenziilor și feedback-ului. Totodată, volumul mare de activitate a generat presiune pe personal – uneori fiind necesară suplimentarea cu colaboratori. A devenit clară nevoia de extindere a resurselor umane pentru a susține ritmul fără a compromite calitatea.

## 2. Concluzii

### 2.1. Reformularea mesajului, după caz

Misiunea Filarmonicii de Stat Oradea rămâne aceea de a promova muzica simfonică, corală și de cameră la cel mai înalt nivel, cultivând gustul publicului și contribuind la viața culturală a comunității. Totuși, evoluția recentă cere o extindere a mesajului pentru a reflecta noul rol al instituției.

Filarmonica a devenit un veritabil hub cultural – un spațiu de întâlnire între tradiție și inovație, între artiști consacrați și tineri debutanți, între publicul cunoscător și cel aflat la început de drum. Viziunea pentru perioada 2025–2028 este ca Filarmonica să devină *inima culturală a Oradiei*, un pol de excelență artistică și dialog comunitar.

**Mesaj propus:** „*Filarmonica Oradea – tradiție și inovație în armonie, pentru tine și comunitate.*”

Acest *motto* reflectă echilibrul între patrimoniu și modernitate, adresându-se personal publicului și reafirmând rolul social al instituției.

### Valori asumate:

- **Excelență artistică** – fundamentul tuturor activităților.

- **Inovație** – deschidere către formate noi, repertorii neconvenționale și proiecte interdisciplinare.
- **Incluziune** – accesibilitate sporită pentru publicuri diverse, dincolo de bariere sociale sau culturale.
- **Comunitate și educație** – angajament față de formarea gustului artistic și bunăstarea spirituală a orașului.

Astfel reformulat, mesajul transmite o instituție vie, modernă, fidelă moștenirii sale, dar pregătită să crească și să inspire comunitatea în anii următori.

## 2.2. Descrierea principalelor direcții de acțiune pentru îndeplinirea misiunii

Pentru atingerea obiectivelor, Filarmonica de Stat Oradea va urmări următoarele direcții de acțiune în perioada 2025–2028:

### Diversificarea repertoriului artistic

Se va menține repertoriul clasic fundamental (simfonic, vocal-sinfonic, cameral), dar se va extinde spre lucrări de mare anvergură (oratorii, mise, simfonii cu cor), odată cu extinderea orchestrei și a corului. Vor fi incluse periodic creații românești contemporane și prime audiții. Segmentul crossover (jazz, film, pop) va fi integrat echilibrat pentru atragerea unui public mai larg, fără a dilua identitatea artistică.

### Consolidarea programelor educative

Filarmonica va dezvolta un *Cor de Copii* ca proiect-fanion, va implementa programul „Filarmonica în școală” (microconcerte lunare în unități de învățământ) și va introduce **prezentări înainte de concert** pentru publicul neinițiat. Scopul este ca fiecare elev orădean să asculte măcar o dată Filarmonica în timpul școlii, formând publicul viitor.

### Extinderea capacității instituționale

Se urmărește completarea și extinderea organigramei (inclusiv posturi noi: dirijor cor copii, poziții în orchestră, specialist fundraising/proiecte), precum și dezvoltarea infrastructurii: modernizarea spațiului de repetiții pentru cor, amenajarea unui studio de înregistrări intern și digitalizarea arhivei. Toate acestea vor susține creșterea artistică și administrativă.

### Vizibilitate și parteneriate culturale

Se vor iniția parteneriate naționale (ex: program de „filarmonici înfrățite” cu schimburi de concerte) și internaționale (protocol de colaborare cu Debrecen, proiecte RO-HU). Se va candida la festivaluri de prestigiu (ex. Festivalul Enescu, Toamna Muzicală Clujeană). Scopul este dobândirea de know-how, expunere și prestigiu.

### Diversificarea surselor de finanțare

Se va implementa o strategie de *marketing și fundraising* pentru atragerea sponsorilor (pachete personalizate, evenimente corporate), cu ținta de a atrage cel puțin 3 sponsori majori până în 2028. Se vor accesa fonduri AFCN și europene (Creative Europe, RO-HU, fonduri norvegiene), crescând treptat ponderea veniturilor proprii.

### Concluzie:

Toate aceste direcții sunt interconectate și vor fi implementate etapizat. Ele reflectă performanța ridicată a instituției în perioada 2022–2024 și vizează consolidarea acestui avans, prin investiții în oameni, infrastructură, repertoriu și relația cu publicul, pentru o dezvoltare strategică și durabilă.

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

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

Filarmonica de Stat Oradea funcționează în baza următorului cadru normativ: Ordonanța de Urgență nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură (cu modificările ulterioare) – care stabilește regimul de management și evaluare; Hotărârea Consiliului Județean Bihor de înființare și organizare a Filarmonicii (instituția funcționează ca instituție publică de concerte sub autoritatea CJ Bihor); precum și alte acte normative generale aplicabile (Legea educației, Codul Muncii, legislația financiar-contabilă publică etc.). Reglementările interne principale sunt Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) al Filarmonicii și Statul de funcții aprobat anual de autoritate, care detaliază structura posturilor.

ROF-ul actual al Filarmonicii, actualizat ultima dată în 2023, definește misiunea instituției, structura organizatorică (Secția Orchestră, Secția Cor, Serviciul Organizare Concerte, PR și Marketing, Compartiment Financiar-Contabil și Resurse Umane, Compartiment Tehnic-Administrativ etc.), atribuțiile personalului și fluxurile decizionale. De asemenea, stabilește componența Consiliului Artistic (organism colegial consultativ pe probleme de program artistic) și a Consiliului de Administrație (pe probleme economico-administrative). În practică, aceste organisme au funcționat regulat: Consiliul de Administrație se întrunește lunar sau ori de câte ori e nevoie pentru avizări, iar Consiliul Artistic se reunește de obicei la începutul stagiunii și înaintea planificării noii stagiuni, pentru a discuta repertoriul și colaboratorii. Rapoartele recente arată că cele două organisme au colaborat eficient, asigurând coerența deciziilor strategice și artistice.

Un aspect important al reglementărilor interne îl reprezintă fișele de post ale angajaților, care detaliază responsabilitățile individuale. În 2024, fișele de post au fost revizuite pentru a reflecta eventualele promovări și evoluții profesionale, în colaborare cu Biroul Resurse Umane și șefii de secții.

De asemenea, în urma reorganizării Serviciului Organizare Concerte, PR și Marketing în 2023, s-au actualizat fișele posturilor din cadrul acestui serviciu. Există deci un proces continuu de actualizare a reglementărilor interne, sincronizat cu modificările din organigramă.

Actele normative incidente specifice includ Ordinul Ministrului Culturii nr. 2799/2015 (care a aprobat modelul-cadru al caietului de obiective și al proiectului de management – pe baza căruia este întocmit și prezentul proiect) și alte ordine privind salarizarea, clasificarea funcțiilor artistice etc. De exemplu, grilele de salarizare urmează Legea-cadru a salarizării unice, care plasează artiștii instrumentiști și artiștii lirici în anumite grade profesionale. Orice reorganizare trebuie să țină cont de aceste constrângeri legale (nu se pot crea posturi în afara celor prevăzute de nomenclatorul de funcții, nu se pot modifica unilateral atribuții ce sunt stabilite prin lege sau contracte colective).

Per ansamblu, cadrul de organizare actual este adecvat, dar există loc de adaptare pentru a facilita implementarea viziunii noi:

- Regulamentele actuale nu prevăd explicit existența unui cor de copii sau a unor structuri flexibile de tip proiect (programe pe termen lung). Va fi necesară ajustarea ROF pentru a permite înființarea unor structuri artistice suplimentare (cor de copii, eventual o orchestră de tineret dacă vom iniția un asemenea proiect educativ) și pentru a clarifica modul de coordonare al acestora (de exemplu, corul de copii ar putea fi sub tutela Secției Cor, dar cu un dirijor propriu).
- De asemenea, ne vom asigura că reglementările interne permit delegarea atribuțiilor manageriale în condiții de continuitate (aspect detaliat la punctul 5 din această secțiune), conform prevederilor legale.
- Un alt document intern relevant este Regulamentul intern (diferit de ROF, e axat pe relații de muncă, disciplină, program etc.). Pe viitor, Regulamentul intern va trebui să includă prevederi despre voluntariat și colaboratori externi – dat fiind că intenționăm să lucrăm mai

strâns cu voluntari, vom elabora proceduri clare pentru integrarea lor în activități, conform Legii voluntariatului.

În concluzie, analiza reglementărilor interne arată o bază juridică solidă pentru funcționarea Filarmonicii, dar și necesitatea ajustărilor punctuale care să susțină planul nostru managerial (crearea de noi posturi și compartimente, clarificarea delegării, formalizarea unor parteneriate public-privat etc.). Aceste modificări vor fi detaliate la propunerile de la subsecțiunea următoare.

## 2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Pentru a alinia cadrul intern la direcțiile strategice ale proiectului de management 2025–2028, propunem următoarele modificări și completări ale reglementărilor interne:

### Actualizarea organigramei și a ROF pentru:

#### Întregirea normei Corului Filarmonicii

Un element prioritar al propunerilor de modificare a reglementărilor interne vizează **întregirea normei Corului Filarmonicii de Stat Oradea**, care în prezent funcționează cu posturi în regim de **jumătate de normă**. Această situație este **singulară la nivel național**: Filarmonica din Oradea este **singura instituție din România care are un cor permanent profesionist cu normă parțială**. Prin urmare, vom iniția demersurile necesare pentru **modificarea statutului de funcții și întregirea tuturor posturilor din cadrul Secției Cor la normă întregă** (1 normă = 8 ore/zi), începând cu anul 2025.

#### Argumente esențiale pentru întregirea normei:

- **Necesitate artistică:** Repertoriul simfonic-vocal și coral de concert presupune studiu susținut, prezență constantă la repetiții și adaptabilitate în proiecte de anvergură. Jumătatea de normă limitează pregătirea profesională reală.
- **Eficiență instituțională:** În practică, membrii corului participă la activitate artistică mult peste norma prevăzută contractual, ceea ce creează un dezechilibru între munca prestată și recunoașterea contractuală. Corectarea acestei situații aduce un plus de motivație, fidelizare și profesionalism.
- **Comparabilitate instituțională:** Alte filarmonici din țară (București, Cluj, Timișoara, Arad, Iași, Brașov, Craiova, Târgu-Mureș etc.) au coruri la normă întregă. Oradea trebuie să beneficieze de același statut pentru a asigura o concurență instituțională echitabilă.
- **Sustenabilitate artistică:** Cu norme întregi, corul poate fi implicat și în proiecte educative, turnee, înregistrări sau colaborări speciale, fără limitările actuale. Aceasta va permite Filarmonicii să își extindă și mai mult prezența în comunitate și să valorifice potențialul artistic al ansamblului.

Modificarea va necesita aprobarea Consiliului Județean Bihor și ajustarea bugetară corespunzătoare, însă impactul financiar este justificat pe deplin de **impactul artistic, echitatea profesională și competitivitatea instituției**. Măsura va fi inclusă în planul de restructurare a statutului de funcții pentru anul 2025.

**Înființarea Corului de Copii și extinderea echipei artistice:** Vom iniția și demersurile necesare pentru aprobarea unei organigrame revizuite, propunând și înființarea *Compartimentului Cor de Copii*, subordonat Secției Cor, care să includă: 1 post Dirijor Cor Copii (cadru de specialitate artistic, similar ca încadrare cu un dirijor secund de cor), și inițial 30 posturi de copii membri (acestea nefiind posturi plătite, ci calitatea de membri onorifici / beneficiari). Dirijorul corului de copii va avea fișa postului specifică – recrutarea se va face prin concurs de proiect, similar cu ceilalți dirijori, pentru a obține un profesionist dedicat educației muzicale. ROF-ul va prevedea atribuțiile acestui compartiment (recrutarea copiilor, program de repetiții săptămânale, participarea la concerte ale Filarmonicii și la evenimente proprii). Pentru sustenabilitate, vom căuta parteneriate cu școli de muzică în vederea asigurării continuității corului de copii.

**Extinderea numărului de posturi în Secția Orchestră:** Organigrama actuală prevede 63 de posturi de orchestră; propunerea noastră este creșterea treptată a schemei la **75 de posturi** până în 2028. Aceasta ar acoperi lacunele instrumentale și ar permite abordarea repertoriului extins. Concret, noile posturi ar fi: încă 2 violi I, 2 violi II, 1 violă, 1 violoncel, 1 contrabas (pentru a echilibra secția de coarde la dimensiuni orchestrale mai mari); 2 corni (pentru a avea cel puțin 4, util în lucrări romantice); 1 percuționist suplimentar; 1 instrumentist suflător specializat (oboai d'amore/english horn sau clarinet bas, care să acopere partițiile speciale); și 1 pianist-corepetitor/orchestrator (poate fi același post folosit și ca clavecinist la nevoie). Aceste adăugiri vor fi trecute în statul de funcții, eșalonat (de exemplu, 5 posturi în plus în 2025, 5 în 2026, 2 în 2027, în funcție de buget). ROF-ul nu necesită modificare substanțială aici, întrucât secția orchestră există, dar se vor actualiza organigrama și statul de funcții anual.

**Reorganizarea și consolidarea Serviciului Organizare Concerte, PR și Marketing:** După cum arată raportul 2023, acest serviciu a fost deja reorganizat pentru eficientizare. În prezent cuprinde un Șef Serviciu, un Secretar Muzical/PR, un instrumentist-bibliotecar, plasatori de sală, operator lumini, muncitori scenă. Propunem suplimentar: introducerea unui post de *Specialist marketing digital și fundraising* (acesta ar putea fi pe perioadă determinată sau colaborare dacă nu primim aprobare de post permanent – dar ideal ar fi permanent, evidențiind nevoia specializată). Persoana respectivă s-ar ocupa de campanii online, administrare site și social media, dar și de căutarea de sponsorizări. Practic, am combina competențe de comunicare și strângere de fonduri în acest rol. Pentru asta, va fi nevoie de aprobarea CJ Bihor, cu argumentul creșterii veniturilor proprii. De asemenea, vom propune *formalizarea programului de voluntariat* în ROF: includerea unei prevederi că Filarmonica poate colabora cu voluntari pentru activități de promovare și organizare, conform Legii voluntariatului, pe baza unui contract de voluntariat aprobat de manager. Acest cadru intern va da legitimitate implicării voluntarilor (ex. studenți de la Facultatea de Arte pot ajuta la evenimente contra experiență, lucru deja practicat informal).

**Reguli pentru delegarea conducerii și asigurarea continuității manageriale:** În conformitate cu art. 8 din OUG 189/2008, managerul poate delega pe perioade scurte conducerea către un angajat de specialitate. În prezent, în absența managerului, conducerea operativă este asigurată de Secretarul Muzical. Pentru claritate, vom modifica ROF-ul astfel: să fie desemnat explicit un înlocuitor al managerului pe durata absențelor (concediu, deplasări) – propunerea este ca această calitate să revină *Secretarului Muzical* pentru probleme curente administrative, iar pentru decizii artistice să se consulte cu Consiliul Artistic. Totodată, vom stabili o procedură internă: managerul emite o decizie scrisă de delegare temporară de competențe ori de câte ori lipsește peste 5 zile, informând autoritatea. Astfel asigurăm legalitatea actelor semnate în lipsa sa și continuitatea procesului managerial fără blocaje. Această măsură este mai mult de finețe administrativă, dar importantă pentru conformare la lege.

**Modificarea/introducerea unor reguli privind evaluarea performanței personalului artistic:** În vederea stimulării excelenței, vom propune în Regulamentul intern criterii de performanță anuală pentru personalul artistic (de exemplu: număr de apariții solistice, implicarea în proiecte educative, etc., adaptate fiecărei funcții). Acest lucru în sine nu produce efecte salariale (dat fiind sistemul public), dar creează o cultură organizațională orientată spre performanță. De asemenea, vom include prevederi despre *premiere simbolice* (diplome, titlul de "Angajatul artistic al anului" oferit la Gala Anuală a Filarmonicii etc.), ca instrumente motivaționale interne.

**Actualizarea normelor privind colaboratorii externi:** Având în vedere extinderea planificată a activităților, Filarmonica va continua să lucreze cu colaboratori (artiști invitați, supleanți în orchestră, personal tehnic ocazional pentru evenimente mari). Propunem elaborarea unui **Regulament pentru colaboratori**, anexă la ROF, care să standardizeze procedura de contractare: criterii de selecție (experiență, recomandare), onorarii standard pe categorii (în limita bugetului, respectând contractul-cadru), obligațiile și drepturile

colaboratorilor (repetiții, dress code, etc.). Acest reglaj fin va eficientiza integrarea colaboratorilor și va asigura transparență (util dacă suntem auditați). Spre exemplu, în 2024 au existat 19 posturi ocupate pe perioadă determinată în orchestră și 4 la cor, semn că lucrul cu colaboratorii a fost intens.

Toate aceste modificări propuse vor fi discutate cu Consiliul de Administrație și supuse aprobării Consiliului Județean Bihor acolo unde este cazul (organigrama, statul de funcții). Implementarea lor treptată (majoritatea în prima parte a anului 2025, odată cu instalarea noului management) va crea cadrul optim pentru derularea planului managerial.

În esență, modificările asigură că *structura internă devine mai flexibilă și mai adaptată obiectivelor strategice*: vom avea un aparat artistic mai robust (prin creșterea numărului de angajați și includerea corului de copii), un aparat administrativ mai orientat către marketing și parteneriate, și reguli interne care favorizează continuitatea și performanța.

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

**Resursele umane** reprezintă cea mai importantă componentă a capacității instituționale a Filarmonicii, dat fiind caracterul de instituție de spectacole (unde calitatea serviciului cultural depinde direct de pregătirea și talentul personalului artistic, precum și de eficiența personalului administrativ și tehnic). Vom analiza atât situația actuală a personalului, cât și nevoile identificate, ținând cont și de posibilitatea externalizării unor servicii.

**Situația actuală (2024):** Conform datelor de la finalul anului 2024, Filarmonica de Stat Oradea are 118 posturi ocupate și câteva vacante (3 vacante definitive, 4 temporar vacante. Dintre cele ocupate:

- **Personal artistic:**

**Orchestra** – aproximativ 63 instrumentiști (împărțiți pe partide: coarde, suflători lemn și alamă, percuție, harpă etc.). În prezent, orchestra funcționează cu un dirijor permanent și colaboratori ocazionali la nevoie. Instrumentiștii sunt angajați o parte pe perioadă nedeterminată, iar cei mai tineri, angajați recent, pe perioadă determinată.

**Cor** – are în organigramă un număr de 19 posturi cu normă întreagă, însă cu un regim specific: artiștii lirici sunt angajați pe fracțiune de normă, pe un post fiind angajați 2 artiști lirici. În 2024, Secția Cor a avut 4 posturi vacante, deci efectiv cca 36 de artiști lirici activi. Corul este condus de un dirijor coral permanent.

**Alte posturi artistice:** Pianist acompaniator (corepetitor), Șefi de partidă la orchestră (cu rol de coordonare artistică în interiorul secțiunii lor).

- **Personal de specialitate și administrativ:**

**Serviciul Organizare Concerte, PR, Marketing:** 1 șef serviciu, 1 secretar muzical/PR, 1 instrumentist bibliotecar (cu atribuții la biblioteca muzicală), plasatori, tehnicieni lumini, muncitori scenă – total ~9 persoane.

**Compartiment Financiar-Contabil și RU:** 1 contabil șef, 1 economist cu studii medii, 1 responsabil HR, 1 referent de specialitate.

- **Colaboratori și personal externalizat:**

În 2022–2024 s-au folosit frecvent colaboratori pentru completarea orchestrei (în medie 5-10/concert la lucrările mari) și pentru anumiți soliști/dirijori invitați. Materialele grafice pentru tipărire – afișe, pliante – sunt de asemenea achiziționată de la terți.

**Fluctuația de personal:** Așa cum s-a evidențiat în raportul pe 2024, fluctuația a crescut. Au fost numeroase plecări prin pensionare (ex: unii instrumentiști cu experiență, chiar fostul dirijor permanent care a atins vârsta de pensionare), precum și plecări voluntare (unii muzicieni au dat concursuri la alte filarmonici sau au optat pentru cariere în străinătate). Acest fapt a generat vacantarea celor 15 posturi în orchestră și 4 la cor în 2024. S-a reușit

ocuparea temporară a multora (o parte a posturilor din orchestră au fost ocupate pe perioadă determinată, semn că instituția a reacționat flexibil, dar situația trebuie stabilizată. Fluctuația prea mare a artiștilor, poate periclita continuitatea repertorială și omogenitatea ansamblurilor.

**Evaluarea capacității actuale:** Chiar și cu unele posturi vacante, Filarmonica a făcut față programului ambițios, ceea ce arată un *angajament ridicat* al personalului existent. Totuși, volumul suplimentar de muncă (concerte dublate, repetiții în plus) a fost resimțit – a fost posibil în regim de efort susținut pe termen scurt, dar necesită completarea echipei pentru sustenabilitate.

Capacitatea managerială internă (manager, șefi secții, șef serviciu) s-a dovedit eficientă în 2022–2024, dar odată cu noul proiect sunt necesare competențe noi (fundraising, management de proiect internațional) – de unde propunerea de a aduce specialiști noi sau de a instrui pe cei existenți în aceste domenii.

**Nevoi de resursă umană suplimentară / externalizare:** În viziunea noului proiect de management:

- Avem nevoie de personal artistic suplimentar (așa cum s-a detaliat la propunerile de organigramă). Unele dintre aceste nevoi pot fi acoperite prin *externalizare temporară* – de exemplu, colaboratori pe proiect pentru unele instrumente/concerte (harpă, orgă etc. dacă nu sunt în organigramă) sau pentru extinderea corului la proiecte de anvergură (cooptarea unor membri ai corurilor de amatori, sau studenți de la canto/muzică). Totuși, nucleul de personal trebuie angajat permanent pentru stabilitate.
- Pe zona tehnică, dacă vom extinde activitatea, se poate considera externalizarea unor servicii: de pildă, pentru evenimente mari, în loc să angajăm mulți tehnicieni suplimentari, vom contracta firme care să asigure sonorizarea, luminile de spectacol, scene mobile etc. Astfel, Filarmonica rămâne *economică* în organigramă din punct de vedere al personalului tehnic, dar apelează la externalizare când e cazul (cum deja s-a practicat pentru scenele outdoor la INITIO).
- Un aspect important este capacitatea de a atrage și menține talente. Oradea, fiind un oraș atractiv în general, poate fi un avantaj în recrutare (un muzician tânăr ar putea prefera Oradea în locul altor orașe mai mici). Vom valorifica acest lucru în anunțurile de angajare – evidențiind atât condițiile artistice (repertoriu divers, dirijori invitați de calitate), cât și calitatea vieții în Oradea.

**Plan de dezvoltare a resursei umane:**

Propunerile concrete includ:

- Organizarea de audiții și concursuri pentru ocuparea posturilor vacante cât mai curând (ideal, în toamna 2025 pentru posturile rămase neocupate). Vom face demersuri ca anunțurile pentru aceste audiții să fie atractive – juriu cu personalități, repertoriu clar anunțat, eventual sprijin logistic pentru candidați din afara orașului. Scopul este să atragem candidați de calitate.
- Colaborarea cu instituțiile de învățământ muzical locale (Facultatea de Muzică Oradea, Liceul de Arte) pentru stagii de practică. Putem oferi studenților merituoși oportunitatea de a participa la repetiții sau chiar la concerte ca suplinitori (internship plătit minimal), ceea ce ar crea o pepinieră locală de viitori angajați. Deja Filarmonica a colaborat cu aceste instituții, iar formalizarea stagiilor ar fi pasul următor.
- Formare continuă: Vom invita periodic specialiști pentru ateliere: de exemplu, un *coach* de orchestră/cor pentru coeziune ansamblu, sau un expert în management cultural care să țină un curs scurt pentru personalul administrativ. De asemenea, vom încuraja (și bugeta) participarea individuală a angajaților la cursuri externe: un masterclass internațional, un curs online de marketing digital etc. În 2024 nu s-au înregistrat promovări în grad (spre deosebire de 2023 când 5 instrumentiști și 2 coriști au promovat, ceea ce

sugerează stagnare pe acest plan – vom reînvia motivația, stimulând oamenii să evolueze profesional și să se califice pentru grade superioare (prin examene de grad).

- **Motivare și retenție:** În lipsa pârghiilor salariale flexibile (salariile fiind reglementate legal), ne vom axa pe motivatori nemateriali: recunoaștere publică (premiile interne, evidențierea solistică a membrilor valoroși în concerte), asigurarea unui mediu de lucru plăcut (program planificat rațional, comunicare deschisă cu managementul). Vom avea grijă la încărcarea programului: după un an foarte intens cum a fost 2024, e posibil ca personalul să aibă nevoie de o balansare; vom alterna perioadele foarte aglomerate cu unele mai relaxate sau vom compensa cu zile libere după proiecte mari, pentru a preveni *burnout*-ul.

În concluzie, capacitatea instituțională în termeni de resurse umane este momentan suficientă pentru a susține nivelul actual de activitate, dar **nu este încă la nivelul optim** pentru ambițiile 2025–2028. Prin recrutările planificate și programele de dezvoltare și motivare, Filarmonica va avea o echipă extinsă, bine pregătită și stabilă, capabilă să ducă la îndeplinire strategia propusă. Externalizarea se va folosi ca o completare tactică (pentru servicii sau nevoi punctuale), focusul principal rămânând pe întărirea personalului propriu, care este sufletul instituției.

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

Spațiile și patrimoniul Filarmonicii de Stat Oradea constituie infrastructura de bază ce permite desfășurarea activităților artistice. Clădirea Filarmonicii (sediul de pe str. Moscovei nr.5, adăpostește *Sala de concerte „Enescu-Bartók”* (cu 473 de locuri), foaierea principală folosită și ca spațiu expozițional (în parteneriat cu Fotoclubul Varadinum, se organizează vernisaje în holul Filarmonicii, birouri administrative, sala de repetiții orchestră (pe scena sălii de concerte) și, separat, o *sală de repetiții pentru cor* (de dimensiuni mai mici). Clădirea este proprietate publică a județului și se află în administrarea Filarmonicii. În ultimii ani, s-au realizat câteva lucrări importante de modernizare a infrastructurii:

- s-au făcut lucrări de accesibilizare: rampă pentru persoane cu dizabilități la casierie;
- au fost refăcute integral cabina și grupul sanitar destinat dirijorului;
- grupul sanitar destinat publicului masculin de la etajul întâi a fost modernizat, igienizat și adaptat integral cerințelor persoanelor cu dizabilități;
- toate ferestrele vechi ale clădirii au fost înlocuite cu tâmplărie nouă, de tip termopan, asigurând o mai bună izolare termică și fonică și contribuind semnificativ la creșterea confortului spectatorilor și personalului instituției;
- s-a modernizat sistemul de iluminat scenic.

Toate acestea au fost posibile prin fonduri alocate de Consiliul Județean și sponsorizări punctuale.

- **Alte spații și patrimoniu imobil:** Filarmonica nu dispune de o sală secundară proprie în afara sediului principal. Cu toate acestea, are acces protocolar la unele spații partenere. De exemplu, folosește periodic *Sinagoga Neologă Sion* (monument restaurat, de cca 200 locuri) pentru concerte camerale speciale, *Basilica Romano-Catolică* (folosită în special pentru concerte vocal-simfonice sacre). Aceste colaborări sunt posibile grație parteneriatelor cu Oradea Heritage și Episcopia Romano-Catolică, însă pe viitor ar fi benefică formalizarea unor *acorduri* care să asigure accesul recurent în aceste spații pentru stagiuni alternative (ex: o stagiune de orgă la *Basilica*, o stagiune de muzică sacră la *Sinagoga*). În patrimoniul Filarmonicii intră și instrumente muzicale de valoare, precum și arhiva de partituri și biblioteca muzicală.

- **Dotări tehnice:** Pe lângă instrumentarul muzical, Filarmonica dispune de echipamente audio (stație de amplificare, microfoane, în principal pentru evenimentele în aer liber sau amplificarea repertoriului modern), sistem de traducere titluri (videoprojector și

ecran), câteva calculatoare pentru administrație. O evaluare recentă arată că unele instrumente necesită înlocuire sau reparații: de exemplu, contrabasurile au nevoie de recondiționare periodică; pianul de concert trebuie acordat și întreținut de specialist (se colaborează cu un acordor profesionist). Patrimoniul mobil (instrumente, pupitre, partituri) este inventariat conform normelor.

**Nevoi și probleme identificate:** Capacitatea actuală a sălii de concerte – 473 de locuri – a fost adecvată multă vreme, însă cu creșterea publicului, se înregistrează frecvent cerere peste capacitate. Pe termen lung, acest lucru sugerează nevoia fie de concerte repetate (pentru a satisface publicul excedentar), fie de extindere a spațiului de spectacol.

Altă nevoie este cea de *spații de repetiție dedicate*. În prezent, orchestra repetă pe scena sălii mari, ceea ce e normal, dar corul repetă într-o sală mai mică, care devine supraaglomerată. Sala destinată repetițiilor corului se dovedește a fi insuficientă pentru desfășurarea în condiții optime a activităților artistice, spațiul fiind prea mic pentru cei aproximativ 40 de coriști. Totodată, lipsa unui sistem de ventilație și climatizare determină o deteriorare rapidă a calității aerului, aspect care devine cu atât mai problematic în perioada sezonului cald, când temperaturile ridicate afectează semnificativ confortul și randamentul membrilor corului. Această situație impune identificarea urgentă a unor soluții adecvate pentru îmbunătățirea condițiilor de lucru.

Dacă vom crea și corul de copii, va fi imperativ un spațiu separat pentru repetițiile acestuia (ideal, o sală de dimensiuni medii, unde aproximativ 30 de copii să poată repeta confortabil fără a deranja alte activități). Opțiuni: reamenajarea clădirii din vecinătatea Filarmonicii.

### **Propuneri de îmbunătățire a capacității privind spațiile și patrimoniul:**

- *Investiții în dotări muzicale:* În proiecția bugetară, vom aloca anual fonduri dedicate achiziționării și modernizării instrumentelor muzicale, având ca prioritate achiziția unei harpe moderne, a unui pian de concert performant, precum și instrumente noi din categoria suflătorilor, esențiale pentru abordarea unui repertoriu extins și complex. Suplimentar, vom prevedea fonduri pentru achiziția de accesorii muzicale specifice și pentru înlocuirea treptată a partiturilor uzate, completând biblioteca muzicală a instituției cu noi ediții și lucrări muzicale contemporane.
- *Digitalizarea arhivei și crearea unei biblioteci muzicale digitale:* Vom iniția un proiect de scanare a partiturilor vechi din bibliotecă (cele aflate în domeniul public), pentru a le păstra în format electronic și a le putea distribui mai ușor muzicienilor (tablete pentru partituri ar fi ideal pe viitor). Această acțiune ajută la conservarea patrimoniului (unele partituri fizice sunt fragile) și la eficientizarea muncii (partiturile digitale pot fi proiectate sau adnotate mai ușor).
- *Valorificarea spațiului foaierei și curții:* Vom continua parteneriatul expozițional în hol (care oferă o dublă experiență publicului – vizuală și auditivă). În plus, dorim să folosim *foaierea* pentru evenimente de dimensiuni mici: mini-recitaluri de muzică de cameră înaintea concertelor (ex: un cvartet de coarde cântând 10 minute în hol în timp ce publicul intră), lansări de carte/CD ale artiștilor, sau chiar ateliere muzicale pentru copii. Curtea interioară a clădirii (cea din spatele instituției) ar putea găzdui în sezonul cald mici concerte experimentale sau evenimente restrânse, transformând Filarmonica într-un spațiu deschis artei în general.
- *Plan de întreținere și intervenții la clădire:* Vom elabora, împreună cu Direcția Patrimoniu a CJ, un plan multianual de reparații capitale. Pentru 2025: revizie acoperiș și jgheaburi (prevenirea infiltrațiilor), modernizarea toaletelor publicului (unele deja făcute, dar mai sunt de adăugat dotări pentru accesibilitate completă). Pentru 2026: modernizarea scenei și culiselor – pardoseală nouă pe scenă (actuala este uzată), verificarea mecanismelor, dotarea cu un sistem nou de cortine. În fine, pentru 2027/2028, în funcție de buget, achiziția unui sistem de înregistrare audio-video profesional instalat în sală (camere fixe și microfoane ambientale de calitate), care să permită filmarea concertelor la standard

bun – acesta ar servi și la arhiva digitală și la eventuale transmisii online (vedeți secțiunea despre digitalizare).

- *Integrarea patrimoniului cultural în oferta turistică:* Vom colabora cu *Oradea Heritage* pentru a include Filarmonica într-un circuit turistic: de exemplu, vizite ghidate în clădirea Filarmonicii la ore când nu sunt repetiții (prezentând instituția, instrumentele) – astfel clădirea devine un obiectiv vizitat și independent de concerte, sporindu-i vizibilitatea și justificând investițiile. Putem imagina și un mic muzeu al muzicii orădene amenajat într-un colț al foaierei, cu fotografii istorice, afișe din arhivă, instrumente vechi expuse – proiect care ar pune în valoare istoria instituției.

Prin aceste măsuri, capacitatea instituțională în termeni de spații și patrimoniu va fi consolidată, asigurând un mediu propice desfășurării programelor ambițioase. Filarmonica de Stat Oradea va avea atât spațiile necesare pentru repetiții și concerte (atât proprii cât și alternative), cât și dotările pentru a susține un nivel înalt al prestației artistice. În plus, accentul pus pe patrimoniu și infrastructură transmite mesajul că investiția în cultură este durabilă – Filarmonica nu doar consumă resurse, ci și creează valoare adăugată tangibilă (clădiri restaurate, instrumente de patrimoniu, conținut digital arhivat pentru posteritate).

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

Asigurarea continuității actului managerial este crucială pentru stabilitatea instituției, unde activitatea nu se oprește în absența temporară a managerului. *Delegarea* este instrumentul legal și managerial prin care se realizează această continuitate.

În viziunea mea, delegarea nu este doar o formalitate de substituție, ci și un *proces de dezvoltare a leadership-ului la nivelul doi* al instituției. Cu alte cuvinte, implicarea altor membri ai echipei de conducere în decizii și responsabilități asigură un management colegial și pregătește oricând terenul pentru continuitate.

Concret, pentru perioada 2025–2028, voi implementa următoarele practici legate de delegare:

- *Delegarea formală în caz de absență:* Așa cum am menționat, persoana care preia atribuții când managerul nu este disponibil este Secretarul Muzical. Aceasta se va aplica nu doar la absențe planificate (concedii), ci și la deplasările scurte (de exemplu, dacă managerul merge 2 zile la un workshop internațional, va emite o decizie internă de delegare pentru acele zile). Persoana delegată va avea drept de semnătură limitat la actele curente (ordine de zi, dispoziții organizatorice), cele financiare majore fiind oricum co-semnate de contabilul-șef. Acest mecanism va fi exersat de la bun început, ca toți angajații să știe că există o *linie neîntreruptă*.

- *Implicarea șefilor de secție și a Consiliului de Administrație:* Practicile actuale de decizie colegială vor fi întărite. Consiliul de Administrație și Consiliul Artistic nu se vor reuni doar formal, ci vor fi platforme reale de co-management. De exemplu, la începutul fiecărei stagiuni vom avea o ședință comună a managerului cu șefii de secții (Orchestra, Cor) și cu conducerea administrativă, unde vom pune la punct planul detaliat. În aceste întâlniri, voi *delegă responsabilități clare*: șeful de orchestră va superviza implementarea programului artistic la orchestră (repetiții, discipline, propuneri de distribuții), șeful de cor la cor, șeful serviciu PR la promovare etc. Astfel, fiecare își asumă rolul de lider pe segmentul său, reducând povara de decizie centralizată și asigurând reacție rapidă dacă managerul lipsește.

- *Delegarea proiectelor specifice:* Pentru proiecte mari (ex: organizarea unui festival sau a unui turneu), voi desemna un *manager de proiect* din rândul personalului, care să coordoneze acel proiect cap-coadă, oferindu-i autoritatea de a lua decizii de organizare (sub supervizarea mea). Acest tip de delegare pe obiective are un dublu rol: crește eficiența (deciziile se iau la nivelul potrivit) și formează experiență managerială în echipă.

- *Asigurarea transparenței și trasabilității deciziilor delegate:* Orice decizie luată de persoana delegată va fi comunicată managerului și consemnată. Vom folosi instrumente simple, de exemplu un registru de decizii interne sau rapoarte scurte. Când revin din absență, voi fi informat imediat despre eventualele probleme apărute și deciziile luate, astfel încât să pot valida sau ajusta dacă e cazul. Dar încrederea va sta la bază: persoana delegată are libertatea de a acționa în spiritul instructajului primit, fără teamă.

- *Continuitatea strategică în caz de schimbare de management:* Deși orizontul proiectului este 3 ani, iau în calcul sustenabilitatea măsurilor și dincolo de mandatul meu. De aceea, tot ce vom implementa (proceduri, parteneriate, programe) va fi bine documentat și integrat în instituție, nu dependent de o singură persoană. Astfel, dacă la un moment dat intervin schimbări manageriale (de ex. un interimat sau un alt manager după 2028), instituția va avea deja mecanisme solide care să continue. În mod particular, voi încuraja persoana delegată (ex: Secretarul Muzical) să participe la schimburile de experiență și la viziunile strategice, astfel încât să poată prelua temporar conducerea oricând fără probleme, în beneficiul Filarmonicii.

În concluzie, *viziunea asupra delegării* este aceea a unui instrument de asigurare a *rezilienței instituției*. Filarmonica nu trebuie să depindă exclusiv de prezența fizică a managerului pentru a funcționa bine; din contră, trebuie să existe o cultură a asumării responsabilității la toate nivelurile. Eu, ca manager, voi cultiva această cultură, delegând inteligent și încredințând echipei mele sarcini clare. În felul acesta, procesul managerial va fi continuu, coerent și pregătit să facă față oricăror situații neprevăzute, fără sincope în activitatea artistică sau administrativă.

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

Situația economico-financiară a Filarmonicii de Stat Oradea reflectă, în linii mari, specificul instituțiilor de spectacole din România: finanțare preponderent publică, venituri proprii modeste, cheltuieli fixe ridicate cu personalul și resurse limitate pentru investiții. Analizăm mai jos structura veniturilor și cheltuielilor din ultimii ani (conform datelor din caietul de obiective și rapoartele contabile), precum și tendințele observate, pentru a fundamenta ulterior propunerile de buget pe perioada 2025–2028.

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

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

**Bugetul de venituri** al Filarmonicii este compus în principal din:

- **Subvenții de la autoritatea finanțatoare (Consiliul Județean Bihor):** Aceasta acoperă cea mai mare parte a cheltuielilor de funcționare (salarii, utilități, programe). Subvenția este alocată anual prin hotărârea de buget județean și acoperă peste 90% din necesar.

- **Venituri proprii:** Principala sursă este vânzarea de bilete și abonamente la concerte (inclusiv închirierea ocazională a sălii sau prestațiile contra-cost în afara sediului). În 2022, veniturile din bilete au fost ~13.285 bilete vândute, generând ~0,75 milioane lei. În 2023, cu 21.531 bilete vândute, veniturile proprii au fost ~0,73 milioane lei, iar în 2024 cu 24.450 bilete s-a ajuns la ~0,83 milioane lei (estimare, +14% față de 2023). Alte venituri proprii pot proveni din chirii (punctuale – de ex. Filarmonica a închiriat scena pentru câteva concerte organizate de terți), donații și sponsorizări (financiar reflectate tot ca venituri proprii) și prestări servicii către terți. Din păcate, aceste surse adiționale au fost mici sau ocazionale; ponderea lor în total venituri este sub 1%.

În medie, ponderea veniturilor proprii a fost de 5-7%. Totuși, trendul este pozitiv: s-au vândut tot mai multe bilete (+84% bilete vândute din 2022 în 2023 și +14% în 2024), semn că

publicul plătitor crește, deci Filarmonica devine mai puțin dependentă, procentual, de subvenție. Este de notat că prețurile билетelor au rămas moderate și accesibile (30-50 lei un bilet întreg la concert obișnuit, cu reduceri pentru elevi, pensionari), ceea ce este bine pentru accesul publicului, dar limitează încasările. O eventuală ajustare de prețuri în viitor (influențată de inflație) ar putea crește ușor veniturile fără a afecta major accesibilitatea.

**Analiza calitativă a veniturilor:** Subvenția CJ Bihor a fost relativ stabilă și în ușoară creștere nominală, acoperind creșteri salariale legiferate și inflația. Autoritatea finanțatoare pare angajată să susțină Filarmonica – dovadă și declarațiile publice despre importanța menținerii nivelului ridicat de activitate. În același timp, CJ Bihor a sugerat așteptarea ca Filarmonica să-și crească gradul de autofinanțare (spre ~9-10% din buget), ceea ce este aliniat cu obiectivele noastre.

Veniturile proprii depind în principal de numărul de concerte și de numărul de spectatori plătitori. Cum numărul de concerte a crescut foarte mult (practic s-a dublat comparativ cu anii pre-pandemie) și audiența a crescut de 6 ori față de perioadele anterioară, Filarmonica a demonstrat că poate să-și amplifice considerabil veniturile. Rămân însă riscuri: dacă s-ar reduce subvenția, instituția nu ar putea compensa doar din venituri proprii, dat fiind că acestea acoperă în prezent doar costurile variabile ale unor concerte suplimentare. De aceea, planul nostru insistă pe diversificarea surselor (sponsorizări, proiecte) mai degrabă decât pe creșteri abrupte de tarife.

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

- **Cheltuieli de personal:** Cuprind salariile angajaților (inclusiv contribuții) și cheltuieli cu colaboratorii plătite din drepturi de autor (onorarii). Aceasta este categoria dominantă. În 2023, cheltuielile de personal planificate erau ~10,86 milioane lei (realizat ~9,52 mil, ceea ce reprezintă ~78% din totalul cheltuielilor instituției. În 2024, cu creșterile salariale, probabil ponderea a fost similară sau ușor mai mare (estimăm ~80%).
- **Cheltuieli materiale (bunuri și servicii):** Cuprind cheltuieli de program artistic (plata utilităților, transport, cazări pentru invitați, diurne turnee, achiziție partituri, întreținere instrumente), precum și cheltuieli administrative (papetărie, servicii externalizate, reparații curente la clădire). În 2023 au fost bugetate ~2,611 milioane lei la bunuri și servicii, din care s-au realizat ~2,364 milioane lei. Aici intră și cheltuieli specifice precum fondul pentru persoane cu handicap neîncadrate (DESP) – ~221 mii lei în 2024 – o obligație legală, practic o penalizare deoarece Filarmonica nu are angajați cu dizabilități (dată fiind natura posturilor). O parte semnificativă din bunuri și servicii o constituie *plata colaboratorilor externi și a invitaților*. Dacă ne uităm la programul artistic vast din 2023 (94 evenimente), o sumă importantă a mers către onorariile dirijorilor și soliștilor invitați, precum și către plata colaboratorilor orchestrali – aceste cheltuieli sunt prinse tot la bunuri și servicii.
- **Cheltuieli de capital (investiții):** Nivelul investițiilor a fost modest în perioada analizată, din cauza incertitudinilor legate de situația juridică a clădirii în care își desfășoară activitatea Filarmonica. Imobilul fiind implicat într-un proces de retrocedare cu Episcopia Romano-Catolică, instituția nu a putut demara investiții majore de consolidare sau renovare structurală. În aceste condiții, intervențiile s-au limitat exclusiv la lucrări urgente de reparații și întreținere, printre care și înlocuirea geamurilor grav deteriorate, o măsură absolut necesară având în vedere că unul dintre geamuri a căzut peste un angajat, incident care, din fericire, nu a avut consecințe grave.

## **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**

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul Realizat	Observații, concluzii, comentarii,
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Funcționare generală 2022–2024	Bugete anuale echilibrate, în jur de 11,5–13 mil. lei	2023: ~12,1 mil. lei, 38.544 beneficiari; 2024: ~13 mil. lei, 56.339 beneficiari	Cheltuiala per beneficiar a scăzut (de la ~315 lei în 2023 la ~230 lei în 2024), reflectând o eficiență crescută și o valorificare mai bună a cheltuielilor fixe.
2	Colaboratori și proiecte speciale	Bugete variabile în funcție de proiecte – prioritizate în funcție de impact	Alocări crescute pentru artiști invitați; optimizare prin folosirea resurselor interne	Se menține un echilibru între promovarea valorii (artiști invitați) și sustenabilitate (soliști interni); se vor urmări sponsorizări dedicate pentru invitații de prestigiu.

**2022 vs 2023 vs 2024:** Din datele disponibile reiese că Filarmonica a funcționat cu prudență bugetară. Deși numărul de evenimente a crescut mult în 2023 și 2024, cheltuielile nu au depășit cu mult bugetele planificate, semn că s-au căutat soluții eficiente (sponsorizări în natură, colaboratori plătiți doar la eveniment etc.). Există un indicator interesant: *cheltuiala per beneficiar* a scăzut odată cu creșterea publicului. În 2023, cu 38.544 beneficiari și ~12,1 mil lei cheltuiți, rezultă ~315 lei/beneficiar; în 2024, cu 56.339 beneficiari și ~13 mil lei cheltuiți, ~230 lei/beneficiar. Aceasta arată o *creștere a eficienței*: costurile fixe (salarii) au rămas similare, dar au deservit un public mult mai mare. Practic, Filarmonica a livrat mai multă valoare culturală cu resurse doar puțin mai mari.

**Cheltuieli cu colaboratorii și proiectele speciale:** Un punct de atenție este ponderea cheltuielilor pentru onorariile externe (artiști invitați, colaboratori). Aceste cheltuieli trebuie menținute într-un echilibru: invitarea artiștilor de valoare crește notorietatea și publicul, dar costă mult; de aceea, planul nostru este să combinăm invitați de prestigiu (bugetați cu prioritate, eventual atrași și prin sponsorizări dedicate) cu exploatarea la maximum a talentelor proprii (punând în valoare soliști din orchestră, șefi de partidă ca soliști etc., cost mult mai mic).

**Situația financiară generală:** Filarmonica a încheiat anii 2022–2024 fără datorii restante majore. Sumele neutilizate (excedente) au fost mici și reportate. Menținerea echilibrului financiar a fost posibilă și datorită suplimentărilor de la CJ când a fost cazul (CJ a alocat fonduri adiționale prin rectificare). Este esențial să păstrăm această relație sănătoasă cu autoritatea finanțatoare și să demonstrăm în continuare că fiecare leu este folosit eficient și transparent.

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

După cum s-a menționat, o prioritate strategică este sporirea *gradului de autofinanțare*, adică a ponderii veniturilor proprii în bugetul total. În prezent, acest grad este ~6%; obiectivul impus este atingerea a cel puțin 9%. Iată *planul de acțiune financiară* pentru a realiza acest lucru:

**3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife**

**practice: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu mențiunea celorlalte facilități practice**

Concertele simfonice și vocal-simfonice din stagiunea curentă sunt tarificate diferențiat, în funcție de tipul locului:

- Categoria A (central, parter sau balcon) – 50 lei
- Categoria B (vizibilitate bună, lateral) – 45 lei
- Categoria C (vizibilitate parțială) – 40 lei
- Categoria D – tarif redus (elevi și studenți) – 15 lei
- Concerte educative – tarif unic: 15 lei

Concertele speciale sau cele organizate în afara stagiunii pot avea prețuri variabile, între 15 și 100 lei, în funcție de locație, format și invitați.

Pentru fidelizarea publicului, sunt oferite pachete cu reduceri progresive:

- **Pachet 4 concerte**
  - Categoria B: 150 lei
  - Categoria C: 130 lei
- **Pachet 8 concerte**
  - Categoria B: 280 lei
  - Categoria C: 260 lei
- **Pachet 12 concerte**
  - Categoria B: 330 lei
  - Categoria C: 310 lei

Pachetele includ acces gratuit la recitaluri și nu sunt valabile pentru concertele organizate în afara stagiunii.

Tip bilet / abonament	Preț practicat (lei)	Observații
Bilet întreg (Cat. A–C)	40–50 lei	Preț standard pentru public general
Bilet redus (Cat. D)	15 lei	Exclusiv pentru elevi și studenți
Bilet educativ	15 lei	Valabil pentru concertele destinate școlărilor
Bilet onorific	0 lei	Invitații speciale, protocoale, parteneriate
Abonamente (4/8/12 concerte)	130–330 lei	Reducere față de prețul unitar, fidelizare

Ca tendințe și strategii pentru 2025–2028 remarcăm:

- **Menținerea ritmului de monetizare:** Cu un ritm susținut de ~2 concerte pe săptămână, veniturile din bilete se pot menține ridicate. Intenționăm să monetizăm progresiv și unele evenimente care erau gratuite (ex. concerte din cadrul Festivalului INITIO), fără a afecta caracterul accesibil al stagiunii.
- **Indexare rațională a tarifelor:** Media prețului biletelor vândute în 2023 a fost de ~34 lei. Ne propunem să creștem treptat această medie spre **40–45 lei până în 2028**, prin introducerea unor diferențieri clare între locuri (ex. locuri premium – 60 lei; locuri laterale –

30 lei). Această strategie permite atragerea de venituri suplimentare fără a exclude categorii de public sensibil la preț.

- **Conversia publicului ocazional în audiență plăitoare:** Filarmonica dispune deja de o bază largă de participanți (56.339 beneficiari în 2024), dintre care o parte importantă accesează evenimente gratuite. Prin campanii de promovare, newslettere și comunicare directă, urmărim transformarea a minimum 10% din acești spectatori în public plătit fidel, ceea ce ar avea un impact semnificativ asupra veniturilor proprii.

Această structurare a veniturilor proprii reflectă o strategie echilibrată, realistă și sustenabilă, care protejează caracterul accesibil al ofertei culturale, valorificând totodată potențialul de fidelizare și parteneriat cu mediul local.

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

Pe lângă concerte, Filarmonica poate genera venituri din:

- *Închirierea spațiului și co-organizarea de evenimente:* Sala Filarmonicii poate fi închiriată atunci când nu o folosim, pentru conferințe, evenimente ale unor companii sau ale altor instituții (de pildă, gale universitare). O tarifare competitivă și un regulament clar vor fi stabilite. Estimăm că 5-10 astfel de închirieri pe an ar aduce venituri proprii suplimentare.
- *Proiecte cu finanțare nerambursabilă:* Când obținem granturi (europene, AFCN etc.), de obicei sumele intră ca venituri din surse atrase, acoperind cheltuieli de proiect. Ele nu sunt profit, dar cresc volumul total de finanțare și scad presiunea pe subvenție.
- *Sponsorizări și donații:* Vom activa mecanisme de atragere a sponsorizărilor financiare. În buget, sponsorizările apar ca venituri proprii (donații). O idee este crearea *unei asociații* care să poată aduna fonduri de la persoane fizice și juridice (inclusiv redirecționarea a 3.5% din impozit de către contribuabili). Această Asociație ar colabora cu Filarmonica, finanțând parțial proiecte sau acordând premii. Un model similar există la alte filarmonici de succes. Deși implementarea e extrabugetară, efectul ar fi acces la fonduri private.

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

În județul Bihor, există cerere de evenimente culturale de calitate. Filarmonica poate încheia parteneriate cu municipalități sau entități private pentru susținerea de concerte contra cost. De exemplu, putem oferi un pachet de servicii către primăriile din județ: la zilele orașelor (Beiuș, Salonta etc.) să susținem un concert simfonic festiv contra unei sume (acoperind costuri și onorariu). Un alt exemplu: companiile locale ar putea dori concerte private de Crăciun pentru angajați – putem constitui grupuri camerale care să presteze contra cost. Aceste venituri din prestări servicii pot fi evidențiate separat.

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

Pe lângă creșterea veniturilor, echilibrul financiar se obține și prin controlul cheltuielilor și creșterea eficienței utilizării fondurilor.

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

În prezent cheltuielile de personal ocupă ~78-80% din buget. Aceasta este ridicată, dar tipică pentru o instituție artistică. Obiectivul nu este neapărat scăderea ponderii prin tăieri (nu putem reduce salariile sau concedia oameni, dimpotrivă vrem să angajăm), ci creșterea altor tipuri de cheltuieli investiționale sau a veniturilor astfel încât ponderea să se ajusteze. Estimăm că, prin creșterea veniturilor proprii, ponderea cheltuielilor de personal în total venituri va scădea până în 2028, ceea ce înseamnă mai mult spațiu bugetar pentru proiecte și dotări. Vom monitoriza atent masa salarială – orice angajare nouă va fi condiționată de posibilitatea financiară (ideal veniturile proprii să susțină parțial noile posturi artistice).

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

A fost foarte mică (practic 0-1%). Ne propunem să o creștem, ceea ce nu înseamnă neapărat că vom consuma din bugetul curent, ci că vom obține fonduri dedicate investițiilor. În planificarea noastră financiară internă, vom aloca măcar 2-3% anual din subvenție pentru dotări (chiar dacă modeste, gen achiziții de instrumente), ca principiu de dezvoltare.

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

Un indicator de sănătate financiară este cât la sută din subvenția primită se duce pe salarii. Ideal, nu toată subvenția să fie "mâncată" de salarii, ci să rămână și pentru activitate. În 2023, subvenția de funcționare a fost ~11,27 mil și cheltuieli de personal ~9,52 mil, deci ~85% din subvenție s-a dus la personal. Este o valoare acceptabilă, dar vrem să o menținem sub 90%. Cum salariile vor crește (prin angajări și eventuale indexări naționale), trebuie să creștem subvenția proporțional sau să acoperim o parte a costurilor de personal din venituri proprii (ceea ce deja se întâmplă – practic veniturile proprii au acoperit diferența de ~5% din cheltuielile de personal în 2023). Vom negocia cu CJ Bihor ca în alocațiile anuale să țină cont de noile posturi aprobate, pentru a nu diminua resursele destinate programelor.

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

În anul 2024, Filarmonica de Stat Oradea a apelat în mod susținut la forme contractuale alternative – în special contracte de drepturi de autor – pentru acoperirea unor posturi vacante și pentru susținerea unor evenimente speciale. Acest model de colaborare a fost necesar în contextul unor posturi bugetate, dar temporar neocupate, precum și pentru a aduce expertiză artistică de înalt nivel în proiecte punctuale.

Colaboratorii externi oferă o flexibilitate valoroasă, permitând adaptarea rapidă a structurii artistice în funcție de nevoile repertoriale. De asemenea, plățile se fac doar în raport cu volumul efectiv de muncă prestată, ceea ce poate părea, la prima vedere, mai eficient bugetar. Cu toate acestea, analiza financiară și operațională arată că recursul frecvent la colaboratori poate genera costuri mai mari decât angajarea de personal stabil, în special în cazul unor funcții recurente (ex: dirijori invitați frecvent, supleanți în secțiile orchestrale și cor etc.).

Prin urmare, în perioada 2025–2028, ne propunem să optimizăm ponderea acestor cheltuieli, orientându-ne spre:

- acoperirea pozițiilor-cheie prin contracte individuale de muncă – acolo unde activitatea este constantă și justifică angajarea;
- reducerea graduală a dependenței de colaborări recurente pentru funcții de bază;
- păstrarea colaboratorilor externi pentru activități excepționale sau proiecte speciale (festivaluri, producții cu soliști/dirijori de renume, lucrări cu cerințe orchestrale extinse).

Această abordare va contribui la creșterea stabilității artistice, eficienței financiare și la consolidarea unei echipe permanente de înaltă calitate. În același timp, colaborările contractuale vor rămâne un instrument util și legal, cu aplicabilitate limitată la situații clar definite.

## **4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:**

### **a) din subvenție**

### **b) din venituri proprii**

Acest indicator reflectă eficiența utilizării resurselor publice și a veniturilor proprii raportat la impactul cultural generat. În perioada 2025–2028, ne propunem monitorizarea anuală a

acestui indicator și scăderea sa graduală, nu prin reducerea calității sau a volumului activității, ci prin creșterea numărului de beneficiari.

Obiectivul este ca fiecare leu cheltuit de Filarmonică să aducă valoare culturală unui public mai numeros, ceea ce înseamnă eficiență crescută și acces mai larg la actul artistic.

**a) Cheltuieli per beneficiar din subvenția acordată de autoritatea finanțatoare (CJ Bihor):**

Acestea vor fi calculate anual, împărțind valoarea subvenției la numărul total de beneficiari. Scopul este ca suma rezultată să scadă treptat, pe măsură ce crește capacitatea instituției de a atrage public – adică mai mulți cetățeni deserviți prin aceeași sau ușor majorată finanțare publică.

**b) Cheltuieli per beneficiar din veniturile proprii:**

Acest indicator va reflecta capacitatea Filarmonicii de a valorifica resursele generate prin bilete, abonamente, sponsorizări și prestări de servicii culturale. Se va urmări creșterea eficienței prin:

- extinderea bazei de public plătit (fără a exclude segmente vulnerabile);
- adaptarea ofertei culturale la cerere (ex. repetarea concertelor cu public numeros);
- fidelizarea spectatorilor prin pachete și abonamente avantajoase.

Practic, veniturile proprii vor fi direcționate astfel încât să maximizeze impactul pe beneficiar, menținând totodată accesibilitatea generală.

În concluzie, cheltuiala per beneficiar devine un reper de performanță în strategia financiară a instituției. Vom continua să calibrăm programarea, prețurile și efortul de promovare astfel încât să atragem un public cât mai numeros și divers, fără a compromite calitatea artistică.

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

Având în vedere toate analizele de mai sus – socioculturală, organizațională, financiară – definim în continuare *strategia pe termen mediu (2025–2028)* a Filarmonicii de Stat Oradea. Aceasta cuprinde viziunea și misiunea asumate, obiectivele generale și specifice, direcțiile strategice (culturale și de marketing) și principalele programe și proiecte ce vor fi implementate pentru atingerea acestor obiective. Strategia răspunde sarcinilor formulate de autoritate și este orientată către dezvoltarea instituției ca pol de excelență artistică și implicare comunitară.

### **1. Viziune**

*Viziunea* noastră este ca Filarmonica de Stat Oradea, în intervalul 2025–2028, să devină *un model de instituție culturală modernă, unde tradiția și inovația se împletesc armonios*, consolidându-și statutul de reper artistic regional și extinzându-și impactul la nivel național și internațional. Ne imaginăm Filarmonica Oradea drept *un hub cultural vibrant*, care:

- oferă *experiențe muzicale de cea mai înaltă calitate* publicului local,
- inovează în prezentarea muzicii clasice pentru a atrage noi generații,
- este profund conectată cu comunitatea (prin educație, evenimente comune, reflectarea identității multiculturale a Oradiei),
- colaborează strâns cu alte instituții de top (din țară și străinătate) pentru schimb de valori și vizibilitate,
- și își valorifică potențialul în contextul dezvoltării urbane a Oradiei (turism cultural, patrimoniu).

Pe scurt, viziunea este ca Filarmonica Oradea să fie recunoscută drept *“Inima muzicală a Oradei”*, o instituție care bate în ritmul orașului și îi propulsează prestigiul cultural.

## 2. Misiune

*Misiunea Filarmonicii rămâne centrată pe promovarea și cultivarea muzicii clasice (simfonice, corale, camerale) la standarde înalte, însă o formulăm într-un mod care să reflecte și componenta de inovare și incluziune:*

*Misiunea Filarmonicii de Stat Oradea este de a inspira și educa publicul prin arta muzicală de calitate, conservând moștenirea culturală și împărtășind-o generațiilor viitoare, în același timp îmbrățișând noi forme de expresie și dialog cu comunitatea.*

Această misiune se concretizează prin:

- prezentarea unui *repertoriu valoros și variat*, de la capodoperele universale la creații contemporane,
- *formarea gustului estetic* al publicului tânăr și lărgirea accesului la muzică pentru diverse categorii sociale,
- susținerea și promovarea *talentelor locale și naționale* (muzicieni, compozitori),
- și contribuția activă la viața culturală a Oradei ca factor de coeziune și dezvoltare.

Misiunea enunțată se înscrie în valorile asumate: excelență artistică, integritate, creativitate, diversitate și serviciu public.

## 3. Obiective (generale și specifice)

Pentru a îndeplini viziunea și misiunea, stabilim atât *obiective generale* (strategice, pe termen mediu) cât și *obiective specifice* (măsurabile, pe termen scurt sau punctual).

### Obiective generale:

1. *Îmbunătățirea continuă a calității artistice și extinderea repertoriului abordat*, astfel încât Filarmonica Oradea să se poziționeze între primele filarmonici din țară ca nivel artistic și diversitate repertorială.
2. *Dezvoltarea publicului și creșterea accesului la cultură muzicală*, cu accent pe tineri și copii, asigurând o audiență numeroasă și diversă pentru evenimentele noastre.
3. *Consolidarea instituțională și a resurselor umane*, prin extinderea și profesionalizarea echipei (orchestră, cor, personal administrativ) și optimizarea organizării interne, pentru a susține activitatea intensă preconizată.
4. *Diversificarea surselor de finanțare și eficientizarea utilizării fondurilor*, în vederea creșterii sustenabilității financiare și a asigurării mijloacelor pentru proiectele de dezvoltare.
5. *Creșterea vizibilității și a cooperării externe*, astfel încât Filarmonica Oradea să devină un actor important pe scena culturală națională și regională, prin parteneriate, turnee, festivaluri și prezență mediatică.

Aceste obiective generale sunt interdependente și se sprijină reciproc: de exemplu, calitatea artistică ridicată atrage public și parteneriate; dezvoltarea publicului justifică extinderea resurselor; sustenabilitatea financiară permite proiecte ambițioase.

### Obiective specifice:

Pentru a operaționaliza obiectivele generale, enumerăm câteva ținte concrete și măsurabile:

- *Repertoriu extins & premiere*: Până în 2028, Filarmonica va fi interpretat suficiente *lucrări în primă audiție* (dintre care unele în primă audiție absolută, compoziții contemporane românești). De asemenea, va fi prezentat cel puțin un titlu de operă în concert pe stagiune până în 2028.

- **Audiență & beneficiari:** Menținerea unui număr anual de beneficiari de cel puțin 25.000 de persoane (prag minimal impus). Creșterea graduală a numărului de spectatori plătitori cu ~5% anual (conform sarcinii formulate), ajungând la 30.000 bilete vândute în 2028 (față de ~24.000 în 2024). Creșterea ponderii tinerilor sub 35 de ani în audiență de la ~15% (estimat 2024) la 20% în 2028.
- **Educație & copii:** Înființarea *Corului de Copii* al Filarmonicii până în 2026 și integrarea acestuia în cel puțin 3 concerte pe an. Organizarea a minimum 10 concerte educative pe an și derularea programelor *Filarmonica în școală* în cel puțin 5 școli diferite ale județului anual.
- **Resurse umane:** Ocuparea a 100% din posturile din orchestră și cor (fără posturi vacante) până la sfârșitul anului 2025, prin concursuri/audiții de angajare. Creșterea efectivului orchestrei de la 63 la ~70 de membri până în 2027 (sub rezerva aprobărilor), și trecerea Corului de la normă parțială la **normă întregă** pentru toți artiștii lirici până în 2026 (adică transformarea jumătăților de normă în norme întregi, asigurând salarizare completă și disponibilitate maximă).
- **Parteneriate & turnee:** Realizarea de participări la turnee sau festivaluri pe durata celor 3 ani, incluzând fie turnee proprii (naționale/internaționale), fie participări la festivaluri externe. De pildă: un turneu în Ungaria, participare la Festivalul Enescu etc. În plus, încheierea a cel puțin 3 parteneriate oficiale cu alte filarmonici sau instituții de profil (un protocol de înfrățire cu Filarmonica Debrecen, parteneriat cu Opera Cluj pentru opere în concert).
- **Programe și festivaluri:** Instituționalizarea stagiunii estivale **INITIO** ca festival anual de marca (cu identitate proprie, buget dedicat, similar cu alte festivaluri majore) și organizarea a cel puțin *un nou mini-festival tematic* până în 2028 (ex: Festival de Muzică Barocă în Oradea, sau Săptămâna Muzicii Contemporane, în funcție de oportunități).
- **Valorificarea patrimoniului și turism:** Integrarea Filarmonicii în circuitul turistic orădean – concret, includerea unui tur ghidat al Filarmonicii în oferta Visit Oradea și organizarea de evenimente anuale în locații de patrimoniu (cetate, sinagogă, biserică), eventual sub brandul *Music in Heritage*.

Aceste obiective specifice vor ghida acțiunile noastre anuale. Ele sunt aliniate cu **SMART**: specifice, măsurabile (cifre țintă), realizabile (dat fiind sprijinul așteptat și precedentul anilor recent), relevante (derivă direct din misiune) și temporizate (până la 2028, cu etape intermediare).

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

Strategia culturală a Filarmonicii de Stat Oradea pentru 2025–2028 se bazează pe trei piloni majori: *Excelență artistică, Inovație & relevanță, Patrimoniu & identitate locală*.

- **Excelență artistică:** Vom menține un nivel artistic ridicat printr-o planificare repertorială echilibrată și prin atragerea de colaboratori de calitate. Strategia repertorială va fi următoarea: fiecărei stagiuni (octombrie-iunie) i se va da o structură tematică sau un fir conductor (de exemplu, *Stagiunea „Dialogul generațiilor”* cu lucrări clasice vs contemporane în oglindă, sau *Stagiunea „Europa Muzicală”* cu focalizare pe țări diferite la fiecare concert). Vom asigura prezența marilor compozitori (Mozart, Beethoven, Brahms, Ceaikovski etc.) în fiecare stagiune, însă vom aduce și compozitori mai rar cântați la Oradea (Mahler – vom pregăti poate Simfonia I sau IV, Bruckner – o simfonie, Richard Strauss – un poem simfonic). În același timp, vom programa *muzică românească* în mod constant: lucrări de Enescu, Paul Constantinescu, Sigismund Toduță, și creații actuale (asigurând astfel și premiere absolute). Programul de cor va fi integrat – pe lângă participarea la vocal-simfonice, corul va susține anual un concert coral a cappella (ex: repertoriu sacru de Crăciun sau un concert de muzică veche). Realizarea acestor planuri depinde de extinderea personalului (orchestră și cor), de aceea obiectivele se întrepătrund cu reorganizarea: odată ce avem forțe mărite, putem

ataca repertorii mai grele. Vom evalua mereu realismul: nu vom face compromisuri care ar diminua calitatea – dacă o lucrare e prea dificilă pentru nivelul actual, o vom programa după ce facem pregătirea necesară (workshop, repetiții extinse). Excelența se va vedea și din modul de selecție a colaboratorilor: vom invita dirijori recunoscuți și soliști de prim rang, asigurând astfel un transfer de cunoaștere către ansamblul nostru și un plus de atractivitate pentru public. Un alt aspect al excelenței este rigurozitatea pregătirii: vom implementa standarde clar de repetiții (orchestra va avea minim 3 repetiții pentru un program nou, ideal 4 sau 5 dacă e complex; corul va repeta intens din timp pentru a nu fi suprasolicitat în ultima săptămână). De asemenea, șefii de partidă vor fi încurajați să lucreze secțional cu colegii lor, pentru finețe. Vom folosi toate mijloacele pentru ca performanța de pe scenă să fie impecabilă și inspirată.

- **Inovație & relevanță:** Ca strategie culturală, nu ne vom limita la formula clasică de concert, ci vom inova în formate și conținut, pentru a rămâne relevanți într-o lume în schimbare. În acest sens, Filarmonica Oradea va fi un teren de experimentare: vom organiza *concerte tematice inedite* (ex: „Știință și Muzică” – cu proiecții astronomice pe muzica lui Holst *Planetele*; „Film în concert” – proiecție de film mut cu orchestră live; „Jazz meets Symphony” – jam session între big band și orchestră). Deja festivalul INITIO ne-a dat experiență în astfel de fuziuni, deci vom extinde aceste experiențe. De asemenea, vom aduce elemente multimedia – proiecții, lumini arhitecturale – acolo unde se potențează experiența (fără a distrage de la muzică). O altă inovație va fi modul de interacțiune cu publicul în timpul concertelor: vom încuraja dirijorii sau prezentatorii să dialogheze cu publicul, să explice anumite pasaje, să implice publicul (în concerte educative, poate publicul va cânta un refren simplu alături de orchestră).

Vom testa și formate scurte: *concertul de 1 oră fără pauză*, pe care lumea modernă îl preferă uneori pentru că e mai concentrat. Vom organiza astfel de concerte de la ora 18:00 pentru publicul corporatist cu timp limitat. Relevantă este și alegerea repertoriului: vom ține cont de teme actuale – de exemplu, în 2025 la 100 de ani de la nașterea compozitorului György Ligeti (compozitor legat de spațiul central-european), vom include lucrări de Ligeti; sau, având în vedere trendul internațional, vom programa și *cine-concerte* (ex: *Home Alone în Concert* în preajma Crăciunului, orchestră live pe film). Pe scurt, strategia este să fim *în pas cu vremurile*, fără a deveni superficiali – aducând inovație în dozaj potrivit.

- **Patrimoniul & identitate locală:** O parte distinctivă a strategiei noastre culturale este ancorarea în identitatea Oradiei. Asta înseamnă că vom valorifica elementele locale: vom include în programe lucrări de compozitori orădeni sau bihoreni (de exemplu, *Tiberiu Olah*, *Mihai Pop Bruchental* etc.), vom colabora cu formații locale (coruri de amatori, ansambluri folclorice) pentru proiecte crossover care să îmbine muzica cultă cu folclorul local sau cu tradițiile multiculturalității (concert *Români, maghiari și germani – cântecele Oradiei*).

Patrimoniul arhitectural va fi și el integrat – am amintit de conceptul *Music in Heritage* unde muzica noastră pune în valoare clădirile, dar și invers: de exemplu, un concert de orgă la Basilica poate include o scurtă prezentare a istoriei Basilicii. Astfel, Filarmonica devine un povestitor al orașului prin sunete. Strategia noastră e să *ne legăm de comunitate*: să fim prezenți la evenimentele importante ale orașului (Zilele Oradiei, inaugurări de spații culturale etc.), să reacționăm muzical la momente istorice. Vrem ca orădenii să simtă Filarmonica drept a lor, un simbol local la fel ca Palatul Vulturul Negru sau Cetatea. Această “localizare” a strategiei culturale va crea un public loial și un argument puternic în fața autorităților pentru sprijin.

Pe parcursul perioadei vom reevalua anual strategia culturală în Consiliul Artistic, pentru a o ajusta dacă apar oportunități noi (de exemplu, dacă Oradea ar candida la Capitală Culturală Europeană sau altceva, ne vom plia programele pentru a susține acel demers).

## 5. Strategia și planul de marketing

O componentă esențială a succesului planului este *strategia de marketing și relații publice*, care ne va permite să creștem vizibilitatea Filarmonicii, să atragem public nou și să consolidăm relația cu publicul fidel. Acest plan de marketing se va desfășura pe mai multe paliere:

*Branding și identitate vizuală:* Vom implementa integral *Manualul de identitate vizuală* existent (cu logo-ul modernizat al Filarmonicii) pe toate materialele. Toate afișele, programele, postările online vor avea un design unitar, recognoscibil, care să includă elemente vizuale reprezentative (clădirea filarmonicii stilizată, culori oficiale etc.). Astfel, se creează un brand coerent. Vom folosi acest brand și în co-branding cu partenerii (ex: afișele festivalului Oradea vor conține clar sigla Filarmonicii ca partener artistic, crescând vizibilitatea noastră). Ne propunem să realizăm și materiale de prezentare profesioniste: o broșură elegantă a Filarmonicii bilingvă (română/engleză) pentru parteneri și sponsori, un scurt video promoțional de prezentare a instituției (cu imagini din concerte, clădire etc.) pe care să-l putem difuza la evenimente de networking sau online. Toate acestea întăresc brandul de instituție culturală de elită, dar accesibilă.

*Promovare digitală și social media:* În era actuală, prezența online este vitală. Filarmonica Oradea va menține și intensifica activitatea pe rețelele sociale Facebook și Instagram, postând regulat conținut atractiv: anunțuri de concerte (cu grafică și eventual scurte clipuri video de invitație), *stories* din repetiții, prezentări ale instrumentelor (de tip "Meet the orchestra" - mini-interviuri cu muzicienii postate săptămânal), feedback de la spectatori după concerte etc. Vom extinde prezența și pe *YouTube*, nu doar cu upload ocazional, ci creând un canal dedicat unde să urcăm selecții din concerte, și eventual un format vlog (un muzician povestește din culise). De asemenea, vom explora platforma TikTok pentru a atrage generația foarte tânără, cu conținut adecvat (scurte clipuri amuzante sau impresionante cu instrumente, provocări muzicale). Ne vom înscrie evenimentele pe platforme gen bilete.ro (deja o facem), pe site-uri de turism (Tripadvisor, eventful etc.), astfel încât oricine caută "*what to do in Oradea*" să găsească și concertele noastre.

*Relația cu mass-media tradițională:* Vom continua colaborarea cu presa locală și națională. Fiecare eveniment important va fi promovat prin comunicate de presă trimise către ziare (Bihoreanul, Crișana), radiouri (Radio România Cultural, Radio Maria – au acoperire și la noi), TV locale și naționale. Vom invita jurnaliști la concerte, facilitându-le interviuri cu artiștii. De asemenea, vom iniția parteneriate media: de exemplu, un post local de radio să devină "*partener media al stagiunii*", oferind spațiu de reclamă în schimbul menționării brandului lor la evenimente. Vom dezvolta și conținut editorial: rubrica "Știați că?" trimisă presei cu anecdote despre compozitori sau istoria Filarmonicii, pentru a stârni interes chiar și în afara anunțurilor de concert.

*Evenimente speciale de promovare:* Vom organiza ocazional acțiuni de PR neconvențional, cum ar fi *flashmob-uri* (cel din 2023 a avut succes, deci repetăm ideea poate într-un mall sau Piața Unirii pentru a surprinde publicul), *Ziua Porților Deschise* anual (care e deja și educativă și de PR, atrage presă și public nou), sau chiar concursuri pentru public (ex: "*Câștigă o zi alături de Filarmonică*" – unde câștigătorul vine la repetiții, stă în mijlocul orchestrei etc., o experiență ce apoi devine poveste virală). Astfel de evenimente creează buzz și umanizează instituția.

*Marketing-ul abonamentelor și biletelor:* Vom simplifica procesul de cumpărare de bilete, colaborând strâns cu platforma bilete.ro și punând link direct pe site și pe rețele sociale la fiecare concert. Avem deja un sistem de cod QR la intrare pentru eficiență. De asemenea, vom crea *pachete de bilete tematice*: de exemplu, Pachet "Simfonic" (10 concerte simfonice), Pachet "Familia Melomană" (pachet pentru 2 adulți + copil la 5 concerte educative), Pachet "Young" (pentru studenți – la preț redus, la o selecție de concerte adecvate lor). Aceste pachete vor fi promovate intens la începutul stagiunii. Un instrument

posibil de fidelizare este implementarea unui *card de membru al Filarmonicii* (plătind o cotizație anuală, primești loc preferențial, program gratuit, invitații la repetiții generale etc.).

*Relația directă cu publicul – CRM (Customer Relationship Management):* Vom menține o bază de date (respectând GDPR) cu contactele spectatorilor care doresc să fie informați. Vom trimite un *newsletter bilunar* cu programul următor, știri din culise, un cuvânt al dirijorului etc. Acest newsletter personalizat (în română și eventual engleză) îi face pe abonați să se simtă parte din comunitatea Filarmonicii. De asemenea, vom cere feed-back după evenimente (prin Google Forms trimis pe email – “*Cum v-a plăcut concertul X?*”). Datele culese ne ajută la marketing viitor (știm astfel ce preferă publicul). Practic, vom aplica tehnici moderne de CRM ca într-o organizație orientată spre client.

*Publicitate outdoor și offline:* În continuare vom folosi afișajul stradal (afișe A1 la panourile orașului, bannere la locuri intens circulate) pentru marile concerte sau stagiune. Ne vom asigura că Filarmonica e vizibilă și fizic: de pildă, un banner pe fațada clădirii cu care să reamintească trecătorilor stagiunea de concerte, pliante în locuri precum hoteluri, agenții de turism, cafenele frecventate de tineri. O colaborare bună ar fi cu universitățile – afișe la campus, eventual convenim ca studenții să primească credite la cursuri de educație dacă vin la concerte (și atunci se poate pune info la secretariatele lor etc.).

*Marketing orientat spre sponsori și parteneri:* Vom crea pachete de prezentare pentru potențiali sponsori în care evidențiem audiența noastră în creștere (argumentul: 56.000 spectatori – expunere excelentă pentru brandul sponsorului, profilul demografic bun (educat, venit mediu+, deci public țintă pentru multe companii), asocierea de imagine cu un act de prestigiu. Acest tip de marketing B2B implică întâlniri directe cu companii, prezentări ale ofertei de sponsorizare (branding de eveniment, logo pe materiale, menționare pe scenă, etc.). Vom colabora cu CJ Bihor în acest sens (poate ne facilitează întâlniri cu firme locale mari). Odată atrași partenerii, îi vom menține mulțumiți: le vom oferi invitații VIP, posibilitatea de a interacționa cu artiștii, vizibilitate la fața locului (roll-up, stand).

În rezumat, strategia de marketing urmărește să *faciliteze atingerea obiectivelor de public și finanțe*: să avem săli pline, imagine publică excelentă, și comunitate de suporterii. Vom evalua periodic eficiența acțiunilor de marketing (prin creșterea încasărilor, sondaje de notorietate, engagement online) și vom adapta tacticile. Important este că vom fi proactivi și profesionali în abordarea pieței culturale, astfel încât Filarmonica Oradea să fie mereu în atenția publicului și a presei.

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

Pentru a implementa strategia de mai sus, structura noastră de acțiune se va concretiza în **programe** – ansambluri coerente de activități multianuale, fiecare cu obiective specifice și proiecte asociate. Propunem următoarele programe majore pentru perioada 2025–2028:

### **Fil Nouveau/Feel Emotion**

*Descriere:* Programul acoperă desfășurarea stagiunilor anuale de toamnă-primăvară, nucleul activității Filarmonicii. Include concertele simfonice și vocal-simfonice săptămânale, recitalurile camerale, concertele corale și galele speciale (Ajunul Simfonic, Anul Nou, Festivalul Primăverii etc.). Programul urmărește asigurarea unui *calendar stabil de concerte* (circa 35–40 concerte pe stagiune) cu repertoriu de valoare, satisfacerea publicului meloman fidel și creșterea treptată a standardului artistic.

*Obiective specifice:* Creșterea numărului mediu de spectatori pe concert la 400 (din ~300 în 2023), interpretarea integralei Beethoven (toate simfoniile și concertele) pe parcursul a 4 ani, introducerea a cel puțin unei lucrări rar cântate în fiecare stagiune.

*Proiecte în cadrul programului:*

- Stagiunea 2025–2026 „*Armonii Europene*” – fiecare lună dedicată muzicii dintr-o regiune (ex: septembrie – clasicism vienez, octombrie – muzică franceză, noiembrie – compozitori nordici, etc.).

- Stagiunea 2026–2027 „Aniversari și Comori Redescoperite” – marcată de aniversări (ex: Mozart 270 ani) și readucerea în prim-plan a unor compozitori uitați (programare cu lucrări de Alexander Glazunov, Hugo Emil Alfvén etc.).
- Stagiunea 2027–2028 „Dialogul Culturilor” – punând în scenă colaborări inedite (ex: orchestră + formație de jazz, orchestră + ansamblu folcloric, proiecte experimentale).
- *Concertul de Anul Nou* în fiecare început de ianuarie – proiect special cu valsuri și polci (și eventual invitați de operetă).
- *Opera în concert anuală* – proiect (ex: 2026: *La Traviata* de Giuseppe Verdi, 2027: *Carmen*, 2028: *Samson și Dalila*).

*Buget prevăzut pe program:* Majoritatea costurilor instituției intră aici (salariile, onorariile invitaților, costuri de producție). Estimativ ~11 milioane lei/an sunt alocați stagiunii permanente.

### **Fil Nouveau/Feel Education**

*Descriere:* Program orientat spre formarea noilor generații de melomani și lărgirea accesului la muzică. Include concertele educative pentru elevi, activitatea Corului de Copii, atelierelor și evenimentele de tip “open-house”. Se desfășoară continuu pe tot parcursul anului școlar.  
*Obiective specifice:* Atragerea anual a copiilor și tinerilor la evenimentele educative; creșterea numărului de școli partenere; consolidarea Corului de Copii până la 30 membri permanenți.

*Proiecte în cadrul programului:*

- Stagiunea “*Fil Nouveau / Feel Education*” a concertelor educative: 10 concerte lecție pe an (5 în primăvară, 5 în toamnă), fiecare cu temă (Instrumentele Orchestrei; Călătorie muzicală în jurul lumii; Compozitorii povestesc etc.).
- *Ziua Porților Deschise* – ediție anuală: workshop-uri instrumentale, mini-concert interactiv cu participarea copiilor pe scenă.
- Corul de Copii – repetiții și concert: repetiții săptămânale, un concert propriu de Crăciun și implicare într-un concert vocal-simfonic pe an. Eventual participare la Festivalul *Cantus Mundi* național.
- Atelier “*Tineri Dirijori*”: workshop de dirijat orchestră pentru studenți de la muzică (o dată pe an, cu orchestră redusă, pentru a descoperi talente și a educa publicul despre arta dirijatului).
- Filarmonica în licee: mini-turneu local – trimestrial, un ansamblu cameral al Filarmonicii (ex. cvintet de suflători sau coarde) va vizita unități de învățământ din municipiul Oradea și județul Bihor. În cadrul acestor vizite, muzicienii vor susține micro-recitaluri în pauza mare, în spații accesibile (holuri, aule, săli mari), interpretând piese scurte, atractive și accesibile elevilor. Activitatea este însoțită de distribuirea de pliante și invitații la concertele Filarmonicii, încurajând astfel participarea tinerilor la viața culturală a orașului și dezvoltarea unei relații vii și directe între instituție și noua generație.

*Buget:* Programul educativ va avea buget separat pentru logistică (transport la școli, tipărire materiale) – estimăm ~100 mii lei/an. Multe activități implică personal existent (voluntariatul orchestrei la școli etc., cost redus).

### **Festivaluri și evenimente speciale**

*Descriere:* Acest program reunește inițiativele tip festival sau proiecte de anvergură care depășesc rutina stagiunii. Principalele componente: Festivalul Estival INITIO, participarea Filarmonicii la festivalurile orașului (Sounds of Oradea, FestiFall), eventual un nou festival tematic propus de Filarmonică.

*Obiective specifice:* Crearea unei identități solide a festivalului INITIO (creșterea audienței la 10.000+ în vara 2026), obținerea de finanțări dedicate (sponsorizări, granturi) pentru 50%

din bugetul festivalurilor, aducerea la Oradea a cel puțin 2–3 nume internaționale de prim rang pe an (ex: soliști celebri la festival).

*Proiecte în cadrul programului:*

- **Festivalul INITIO (edițiile 2025, 2026, 2027):** se desfășoară în august-septembrie, 6-8 concerte diverse: muzică de film, opera open-air, simfonic pop-rock etc. Edițiile viitoare pot avea teme (INITIO 2026 – “Muzica și Cinema”, INITIO 2026 – “Dialogul Artelor” etc.). Proiect presupune colaborare cu APTOR pentru locații, marketing intens turistic.
- **Festival (nou) de Muzică Sacră Oradea 2027:** propunem organizarea, împreună cu cultelor și Oradea Heritage, a unui festival de muzică sacră în locașuri istorice (Sinagoga, Basilica, Biserica cu Lună). 4-5 concerte (oratorii, coruri religioase, muzică veche). Ar atrage atât public local cât și turistic de nișă.
- **Participare la “Sounds of Oradea” și “FestiFall” anual:** Filarmonica va participa și pe viitor la aceste evenimente în calitate de partener artistic – ex: orchestră la Gala festivalului; un concert crossover la FestiFall.
- **Concert extraordinar cu o personalitate muzicală de prestigiu:** în fiecare an ne propunem un eveniment-vedetă (ex: 2025 – concert cu un violonist celebru, 2026 – invitație orchestra străină în Oradea, 2027 – altă personalitate muzicală). Aceasta intră tot la “eveniment special”.

*Buget:* Aceste festivaluri au bugete separate mari. De aceea avem nevoie de sprijinul APTOR sau al sponsorilor.

### **Parteneriate și mobilitate artistică**

*Descriere:* Program ce vizează activ implicarea Filarmonicii în rețele culturale externe, schimbul de experiență și vizibilitatea pe scenele altor orașe/țări. Conține turnee, concerte în deplasare, proiecte comune cu alte orchestre, precum și primirea de orchestre/oaspeți la Oradea.

*Obiective specifice:* Realizarea a minim unui turneu internațional (sau în țară) pe an; semnarea acordului de parteneriat cu Filarmonica Debrecen; invitarea a cel puțin 2 orchestre străine să concerteze la Oradea până în 2028; participarea la rețeaua EFA (European Festivals Association) sau altele pentru a plasa Oradea pe harta culturală.

*Proiecte în cadrul programului:*

- **Turneu Ungaria:** orchestră și cor în *Debrecen și poate Budapesta (1-2 concerte)*, repertoriu comun (ex: *Carl Orff, Carmina Burana* cu corul local – cooperare).
- **Oradea-Debrecen Music Bridge:** proiect RO-HU aplicat la fonduri, schimb de artiști (dirijorul din Debrecen vine la Oradea și viceversa, concert comun în fiecare oraș).
- **Turneu Italia:** concerte în diferite orașe italiene, cu un program românesc (Enescu, Porumbescu) – promovăm și imaginea României.
- **Invitația orchestrelor:** ar fi posibil să organizăm la Oradea un mini-festival cu 2 orchestre invitate (de ex. o filarmonică din țară și Orchestra din Debrecen), ca publicul să vadă diversitate, iar noi reciproc mergem la ei.
- **Conferințe și ateliere internaționale:** trimiterea managerului și a personalului la conferințe, precum și organizarea la Oradea a unei întâlniri naționale a managerilor de filarmonici, pentru a poziționa Oradea în rețea.

*Buget:* Programul de parteneriate va fi finanțat din proiecte (de ex. grant transfrontalier) și suport CJ pentru turnee oficiale. Avem costuri de transport, diurne – vom planifica ~150 mii lei/an, dar cu așteptarea recuperării parțiale prin onorarii de la gazde.

## 7. Proiectele din cadrul programelor

Am menționat deja la fiecare program câteva proiecte exemplificative. În această secțiune sintetizăm câteva dintre proiectele pe care le vom iniția sau continua în perioada 2025–2028, evidențiind originalitatea și importanța lor:

- **“Oradea – Cetatea care cântă”** – Filarmonica va crea un proiect special: un concert-spectacol multimedia despre istoria Oradiei, cu programe care s-au cântat la înființarea Societății Filarmonice sau originală comandată (de un compozitor local) și proiecții cu imagini de arhivă. Ar fi punctul culminant al legăturii cu identitatea orașului, implicând și naratori, actori. Un concert care s-ar ține în aer liber, la Cetate, acces liber – cadou pentru oraș.
- **“Opera Nights la Oradea”** – Mini-festival de operă în concert, organizat în parteneriat cu Opera din Cluj sau cu teatre de operă, în curtea Palatului Baroc sau a Cetății, cu 1-2 titluri de operă puse în scenă concertant într-o săptămână. Ar transforma Oradea într-o destinație pentru iubitorii operei, completând oferta genului (care altfel lipsește, neavând instituție de operă). Putem începe cu o seară de operă în concert (precum *Tosca* 2024) și extinde la festival.
- **“Muzica unește generațiile”** (proiect educațional intergenerațional) – O serie de 3 evenimente pe an în care copii din corul de copii cântă alături de corul mare, sau tineri instrumentiști de la liceu cântă în orchestră alături de profesioniști, plus bunici melomani invitați să povestească despre concerte din trecut. Scopul este atât educativ cât și de coeziune socială – reunește copii, părinți și bunici prin muzică. Poate fi finanțat printr-un grant de comunitate.
- **“Lumină de Paști”** (proiect de muzică sacră în biserici) – Un mini-turneu în preajma Paștelui în 2025 și 2027 (când Paștile ortodox și catolic coincid aproape) în câteva biserici din Oradea și Bihor: corul și un ansamblu de coarde cântă muzică sacră. Gratuit, parte din misiunea noastră de a duce muzica spre oameni. Poate fi sprijinit de culte.

Aceste proiecte exemplificative arată dorința noastră de a diversifica și de a atinge obiectivele planului într-un mod creativ. Evident, calendarul exact al proiectelor va fi adaptat circumstanțelor fiecărui an (oportunități de finanțare, aniversări importante etc.), dar filosofia este să avem mereu pe rol *proiecte dinamice și atractive*, pe lângă activitatea curentă.

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

În afara programelor structurale, Filarmonica va desfășura și o serie de *activități specifice* ce țin de funcționarea de zi cu zi și de integrarea în comunitate. Enumerăm câteva, pentru a ilustra cuprinderea totală a planului:

- **Concerte camerale în spații neconvenționale:** reluând inițiativa *Fil Nouveau / Feel Young*, vom trimite periodic ansambluri de cameră (trio, cvartet) să cânte în muzee, librării, la Biblioteca Județeană, în campusul universitar etc. Aceste mini-concerte (30-40 minute) vor fi promovate ca “daruri muzicale” și vor menține Filarmonica mereu prezentă în viața orașului.
- **Expoziții și conferințe la Filarmonică:** Vom folosi holul Filarmonicii nu doar pentru expo foto, ci și pentru *vernisaje de pictură și conferințe culturale* (de exemplu, înaintea unui concert cu Beethoven, organizăm o scurtă conferință despre Beethoven cu un muzicolog, cu public în hol). Astfel Filarmonica devine un spațiu cultural multifuncțional, atrăgând și alt public.
- **Gala Filarmonicii & premiarea excelenței interne:** La final de stagiune (iunie), vom organiza un eveniment intern – Gala Filarmonicii – unde se acordă diplome pentru cel mai apreciat muzician (votat de public și colegi), pentru voluntari, pentru sponsorii anului. Această activitate (cu anvergură mai mică, internă) motivează echipa și fidelizează suporterii.

- **Concert caritabil anual:** Filarmonica își asumă și o responsabilitate socială. În fiecare an vom susține un concert caritabil (sau vom participa la unul) în beneficiul unei cauze (spital, bursă pentru elevi muzicieni etc.). De pildă, un concert de colinde în decembrie unde intrarea se face pe baza unei donații către o fundație locală. Aceasta ne implică în comunitate și dă o imagine de instituție empatică și utilă social.

- **Activități de marketing intern (teambuilding):** Vom organiza și pentru personal evenimente de coeziune, ca să menținem o atmosferă bună. E un detaliu mic dar important pentru eficiența generală.

Toate secțiunile și proiectele descrise mai sus conturează un plan integrat, *ambitios dar realizabil*, de dezvoltare a Filarmonicii de Stat Oradea în perioada 2025–2028. Este un plan narativ, dar cu ancore ferme în cifre și acțiuni concrete, menit să transforme viziunea într-o realitate pas cu pas.

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

Orice strategie trebuie susținută de un plan financiar realist. În această secțiune prezentăm estimările de buget pentru anii de management, necesarul de resurse de la autoritate și evoluția așteptată a veniturilor proprii, precum și proiecția indicatorilor de performanță (număr de beneficiari, program minimal).

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

Nr. crt.	Categorii	Anul 1	Anul 2	Anul 3
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	TOTAL VENITURI, din care	12,951	14,300	16,000
	1.a. venituri proprii, din care	760	1000	1150
	1.a.1.venituri din activitatea de bază	600	750	850
	1.a.2.surse atrase	100	150	200
	1.a.3.alte venituri proprii	60	100	100
	1.b.subvenții/alocații	12,191	14,300	14,850
	1.c.alte venituri	-	-	-
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care	12,951	14,300	16,000
	2.a.Cheltuieli de personal, din care	11,000	11,800	12,500
	2.a.1.Cheltuieli cu salariile	11,000	11,800	12,500
	2.a.2.Alte cheltuieli de personal	-	-	-
	2.b.Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	2,400	2,500	3,000
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	400	500	700
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	400	400	500
	2.b.3.Cheltuieli pentru reparații curente	200	200	200
	2.b.4.Cheltuieli de întreținere	800	900	1,000
	2.b.5.Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	600	500	600
	2.c.Cheltuieli de capital	200	200	300

La *Venituri totale* nu includem cifre fixe la alte venituri (ex. fonduri de la Ministerul Culturii sau Primăria Oradea), deoarece acestea depind de proiectele eligibile și oportunitățile anuale. Dacă vor exista, ele vor majora corespunzător atât veniturile, cât și cheltuielile.

*Cheltuieli de personal* reflectă angajarea graduală a cca 10 artiști și a unui dirijor pentru corul de copii, până în 2027, precum și ajustările salariale estimate. Ponderea din buget scade treptat de la ~80% în 2025 la ~76% în 2028, datorită creșterii altor categorii de cheltuieli.

*Cheltuieli cu bunuri și servicii* includ proiecte culturale (festivaluri, concursuri): de la 400 (2025) la 900 (2028), în contextul lansării unui festival nou și a intensificării activității artistice, colaboratori (artiști invitați, supleanți): ~400/an, posibil 500 în anii cu operă sau producții ample, reparații curente: ~200/an, întreținere și utilități: între 800 și 1.000/an, în funcție de evoluția tarifelor, iar la *alte servicii* sunt cuprinse cheltuieli cu transport turnee, promovare, tipărituri, chirii echipamente: de la 600 (2025) la 800 (2028).

*Cheltuielile de capital* estimează investițiile în dotări de instrumente, echipamente IT, reparații și, în 2028, o investiție majoră (posibil achiziția unui pian de concert).

Această traiectorie este sustenabilă, echilibrată și realistă. Se bazează pe un parteneriat constant cu autoritatea finanțatoare – Consiliul Județean Bihor – și pe capacitatea Filarmonicii de a genera valoare culturală semnificativă pentru comunitate, fără a depinde în mod artificial de creșteri mari ale veniturilor proprii.

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

### **2.1. la sediu**

### **2.2. în afara sediului**

În perioada 2025–2028, Filarmonica de Stat Oradea își propune să mențină și să crească moderat numărul de beneficiari ai activităților sale, atât la sediu cât și în afara sediului. Evoluția estimată este bazată pe analiza datelor din perioada 2022–2024, cu o abordare realistă și echilibrată, fără promisiuni ambițioase, dar cu un accent clar pe extinderea accesului publicului și consolidarea prezenței în comunitate.

<b>An</b>	<b>Beneficiari estimați la sediu</b>
2025	35.000
2026	36.000
2027	37.000
2028	38.000

<b>An</b>	<b>Beneficiari estimați în afara sediului</b>
2025	17.000
2026	18.000
2027	19.000
2028	20.000

### **2.1. Număr estimat de beneficiari la sediu**

Estimările se bazează pe menținerea ritmului actual al concertelor stagiunii (aprox. 2 pe săptămână), la care se adaugă concerte educative, gale și recitaluri. Media de spectatori per eveniment este estimată între 300–500, în funcție de program și locație. Se anticipează o ușoară creștere anuală, susținută de fidelizarea publicului, adaptarea ofertei și optimizarea comunicării directe.

### **2.2. Număr estimat de beneficiari în afara sediului**

Aici sunt incluse: festivaluri open-air (INITIO, evenimente în Cetate sau Piața Unirii), concerte în județ, acțiuni educaționale itinerante, parteneriate cu școli, instituții religioase și comunități locale. Numărul este influențat de capacitatea locațiilor și de gradul de replicabilitate a unor proiecte cu succes demonstrat în anii anteriori.

## Total estimat al beneficiarilor / an calendaristic

An	Total beneficiari estimați
2025	52.000
2026	54.000
2027	56.000
2028	58.000

### Observații finale:

- Estimările sunt **realiste și sustenabile**, în conformitate cu capacitatea instituțională și publicul activ deja format.
- Creșterea este **calibrată pe capacitatea logistică și artistică** a Filarmonicii, fără a compromite calitatea sau diversitatea programelor.
- Obiectivul prioritar este **îmbunătățirea calității experienței publicului și accesului la cultură**, nu creșterea mecanică a numărului de spectatori.
- Cifrele includ atât publicul plătit, cât și pe cel care participă la evenimente gratuite sau educative.

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

În conformitate cu cerințele caietului de obiective, managerul propune următorul *program minimal* anual, care va fi realizat pe durata celor 3 ani ai mandatului (2025–2028):

#### Anul I (2025–2026)

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
1.	<b>Fil Nouveau/Feel Emotion</b> – Stagiunea anuală (toamnă–primăvară)	Seria de concerte simfonice și vocal-simfonice susținute săptămânal în timpul stagiunii (septembrie–iunie), constituind coloana vertebrală a activității artistice a Filarmonicii.	4	Concertul de deschidere al stagiunii 2025/2026 Concert extraordinar de Crăciun 2025 (cor și orchestră) Concert extraordinar de Anul Nou 2026 Seria concertelor săptămânale de stagiune (program simfonic/vocal-simfonic în fiecare joi)	6.000.000
2.	<b>Concerte Extraordinare &amp; Gale</b>	Evenimente muzicale speciale, festive sau tematice, organizate în afara abonamentului obișnuit al stagiunii, menite să marcheze momente importante și să atragă noi categorii de public.	2	Concert Extraordinar de Crăciun 2025 (spectacol festiv de sărbători) Concert Extraordinar de Anul Nou 2026 (gală muzicală de început de an)	150.000

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
3.	<b>Fil Nouveau/Feel Education</b> – Educație muzicală	Programe educaționale pentru copii și tineri, vizând formarea noii generații de melomani și promovarea accesului la muzică clasică în rândul elevilor.	3	Concerte educative interactive (în limbile română și maghiară) pentru elevi Corul de copii al Filarmonicii – repetiții și concert debut Ateliere muzicale în licee și școli (prezentări instrumente și mini-recitaluri)	100.000
4.	<b>Fil Nouveau/Feel Young</b> – Tineri soliști	Proiect anual dedicat tinerelor talente muzicale, oferind oportunitatea celor mai promițători studenți și elevi să evolueze ca soliști alături de orchestra Filarmonicii.	1	Ediția a V-a <b>Fil Nouveau/Feel Young</b> (2026) – Concurs național și concert cu tineri soliști invitați să cânte alături de orchestră (concert în aprilie 2026)	20.000
5.	<b>Fil Nouveau/Feel Free</b> – Recitaluri camerale	Seria de recitaluri și concerte camerale susținute de artiștii Filarmonicii sau invitați speciali, oferind o alternativă intimă și diversificată la concertele simfonice de amploare.	2	Recitaluri camerale lunare ale soliștilor și formațiilor camerale FSO (duo, trio, cvartet) în sala „Enescu–Bartók” Recitaluri în spații neconvenționale (muzee, biblioteci) pentru a aduce muzica mai aproape de comunitate	100.000
6.	<b>Festivaluri și Evenimente Speciale</b>	Festivaluri anuale și evenimente de amploare, organizate adesea în aer liber sau locații deosebite, care îmbogățesc oferta culturală a orașului și atrag public nou, inclusiv turiști.	4	<b>INITIO 2025</b> – stagiune estivală de concerte în spații neconvenționale (ex. Piața Unirii, Cetatea Oradea) <b>Sounds of Oradea 2025</b> – festival urban de muzică clasică și cross-over <b>Opera Nights 2026</b> – seri de operă în aer liber (arie și spectacole de operă în luna iunie 2026) <b>Festival de Muzică Sacră 2026</b> – concerte de muzică sacră și vocal-simfonică în preajma Paștelui	300.000
7.	<b>Parteneriate și Mobilitate Artistică</b>	Turnee și colaborări menite să promoveze orchestra pe plan național și internațional, precum și schimburi culturale care îmbogățesc experiența artistică a muzicienilor.	3	Turneu național „Filarmonica Oradea – 2025” (concerturi în orașe din țară pentru promovarea orchestrei) Participare la un festival internațional (de ex. concert în Ungaria, în cadrul unui schimb cultural) Schimb de artiști cu instituții partenere (invitați reciproci dirijori și soliști)	200.000

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
8.	Proiecte originale speciale	Proiecte unice, concepute originale inițiate de Filarmonică, menite să inoveze programul artistic și să implice comunitatea locală în moduri inedite.	2	<b>Oradea – Cetatea care cântă:</b> serie de mini-concerte estivale în Cetatea Oradea 2025 (evenimente gratuite, în parteneriat cu Visit Oradea) <b>Muzica unește generațiile:</b> concert intergenerațional (tineri muzicieni & seniori pe aceeași scenă) organizat în 2025	80.000

### Anul II (2026–2027)

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
1.	<b>Fil Nouveau/Feel Emotion –</b> Stagiunea anuală (toamnă–primăvară)	Concerte simfonice și vocal-simfonice susținute săptămânal de orchestra Filarmonicii, pe durata stagiunii (septembrie–iunie), oferind publicului evenimente muzicale de înalt nivel în mod constant.	4	Concertul de deschidere al stagiunii 2026/2027 Concert extraordinar de Crăciun 2026 (orchestră, cor și soliști invitați) Concert extraordinar de Anul Nou 2027 Seria săptămânală de concerte ale stagiunii (programe clasice și moderne, joi seara)	6.500.000
2.	<b>Concerte Extraordinare &amp; Gale</b>	Evenimente muzicale speciale organizate în afara programului obișnuit al stagiunii, precum concerte de gală și concerte tematice de sărbători, ce aduc un plus de strălucire și vizibilitate instituției.	2	Concert Extraordinar de Crăciun 2026 (colinde și lucrări sacre, cu participarea corului de copii) Concert Extraordinar de Anul Nou 2027 (gală populară cu invitat special)	180.000
3.	<b>Fil Nouveau/Feel Education –</b> Educație muzicală	Programe educative continue pentru copii și tineri, care includ concerte-lecție bilingve, inițiative de implicare a elevilor în activități muzicale și formarea unui cor de copii activ.	3	Concerte educative interactive (prezentări muzicale pentru elevi în RO/HU, cu orchestră redusă) Corul de copii al Filarmonicii – stagiune proprie (concert de Primăvară 2027) Caravana muzicală în licee (muzicienii Filarmonicii susțin micro-concerte în școli)	120.000

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
4.	<b>Fil Nouveau/Feel Young</b> – Tineri soliști	Program anual de descoperire a talentelor, oferind tinerilor interpreți șansa debutului pe o scenă profesionistă. Ediția de anul acesta aduce noi concurenți din toată țara și repertorii diverse.	1	Ediția a VI-a <b>Fil Nouveau/Feel Young</b> (2027) – Selecție și concert cu tineri soliști (eveniment orchestral în primăvara 2027 cu laureații concursului din acest an)	25.000
5.	<b>Fil Nouveau/Feel Free</b> – Recitaluri camerale	Seria de recitaluri camerale susținute de membrii orchestrei și invitați, desfășurate atât în sala Filarmonicii, cât și în spații alternative intime, promovând muzica de cameră și artiștii locali.	2	Recitaluri camerale bilunare (formații de cameră ale artiștilor FSO, în sala de concerte și foaier) Recitaluri speciale în comunitate (ex. Casa Darvas-La Roche, Sinagoga Neologă)	120.000
6.	<b>Festivaluri și Evenimente Speciale</b>	Festivaluri importante și evenimente culturale majore organizate sub egida Filarmonicii, menite să diversifice agenda culturală anuală a orașului și să atragă un public variat, local și turistic.	4	<b>INITIO 2026</b> – stagiune de vară (concerte în aer liber în cartierele orașului și spații istorice) <b>Sounds of Oradea 2026</b> – festival de muzică clasică & modernă cu invitați internaționali <b>Opera Nights 2027</b> – spectacole de operă și operetă open-air (în colaborare cu teatre de operă din țară, iulie 2027) <b>Festival de Muzică Sacră 2027</b> – serie de concerte religioase (oratorii, mise, muzică corală) în preajma Paștelui 2027	350.000
7.	<b>Parteneriate și Mobilitate Artistică</b>	Dezvoltarea de turnee și schimburi artistice ce cresc vizibilitatea Filarmonicii, consolidând relații cu alte instituții muzicale și lărgind orizontul artistic al orchestrei prin experiențe noi.	3	Turneu național 2026 (serie de concerte în orașe din România – ex. Cluj, Timișoara, Sibiu) Turneu internațional 2027 (turneu european – concerte în 2–3 orașe din străinătate, ex. parteneriat cu orchestre din Ungaria și Austria) Schimb internațional de artiști (program de mobilitate prin care muzicieni FSO și ai altor orchestre fac schimb de experiență pe durată limitată)	250.000
8.	<b>Proiecte originale speciale</b>	Inițiative artistice originale ale Filarmonicii, care aduc elemente de noutate în stagiune – de la concerte inedite în spații istorice la evenimente ce implică diferite generații și comunități speciale.	2	<b>Oradea – Cetatea care cântă:</b> stagiune estivală 2026 în Cetatea Oradea (concerte tematice săptămânale pe parcursul verii, intrare liberă) <b>Muzica unește generațiile:</b> concert colaborativ 2026 (orchestră, corul de copii și	100.000

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
				ansamblul seniorilor, punând împreună tineri și vârstnici pe scenă)	

### Anul III (2027–2028)

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
1.	<b>Fil Nouveau/Feel Emotion</b> – Stagiunea anuală (toamnă–primăvară)	Programul permanent de concerte simfonice/vocal-simfonice săptămânale ale Filarmonicii, ce asigură continuitatea actului artistic pe tot parcursul stagiunii și prezintă publicului repertorii variate, de la clasic la contemporan.	4	Concertul de deschidere al stagiunii 2027/2028 Concert extraordinar de Crăciun 2027 (program special cu tradiții de sărbători) Concert extraordinar de Anul Nou 2028 (gală simfonică festivă) Seria concertelor săptămânale de stagiune (sept 2027 – iun 2028, în fiecare joi)	7.000.000
2.	<b>Concerte Extraordinare &amp; Gale</b>	Concerte de gală și evenimente muzicale speciale, organizate cu ocazii deosebite sau sărbători, care completează stagiunea cu momente artistice de înaltă ținută și creează tradiții anuale pentru public.	2	Concert Extraordinar de Crăciun 2027 (invitați de renume, repertoriu festiv) Concert Extraordinar de Anul Nou 2028 (program celebru – valsuri, polci și arii, în tradiția concertelor de anul nou)	200.000
3.	<b>Fil Nouveau/Feel Education</b> – Educație muzicală	Programe educaționale mature, extinse la nivel județean, ce includ concerte educative interactive, formații de copii și tineret și colaborări cu instituții de învățământ, consolidând rolul Filarmonicii în formarea publicului tânăr.	3	Concerte educative „Ascultă, Învăță, lubește muzica” (serii de concerte lecție pentru elevi, inclusiv în localități din județul Bihor) Corul de copii al Filarmonicii – concert anual pe scena mare (incluzând și colaborări cu coruri școlare din Oradea) Festivalul „Juniorii în lumină” – eveniment educativ de o zi, cu orchestra de tineret și instrumentiști copii (noutate în 2028)	150.000
4.	<b>Fil Nouveau/Feel</b>	Program de tradiție al Filarmonicii ajuns la a VII-a ediție, care continuă promovarea tinerilor	1	Ediția a VII-a <b>Fil Nouveau/Feel Young</b> (2028) – Concurs național de selecție urmat de Concertul tinerilor soliști (concert	30.000

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
	<b>Young – Tineri soliști</b>	muzicieni de excepție. Prin această platformă, Filarmonica descoperă și lansează anual noi talente pe scena muzicală.		extraordinar în primăvara 2028, cu câștigătorii ediției și orchestra FSO)	
5.	<b>Fil Nouveau/Feel Free – Recitaluri camerale</b>	Programul de muzică de cameră al Filarmonicii, care oferă spațiu de exprimare soliștilor și ansamblurilor mici. Recitalurile pun în valoare rafinamentul muzicii de cameră și permit explorarea unui repertoriu divers, în afara scenei simfonice mari.	2	Recitaluri camerale ale Filarmonicii – stagiunea 2027/28 (evenimente lunare cu artiștii filarmonicii și invitați, repertoriu clasic și modern) Recitaluri în locuri atipice (concerte de cameră la biblioteci, galerii de artă, în aer liber – extinderea accesului către noi publicuri)	150.000
6.	<b>Festivaluri și Evenimente Speciale</b>	Seria de festivaluri anuale ajunsă la maturitate, care include evenimente de referință pentru Oradea. Aceste festivaluri consolidate oferă Filarmonicii și orașului o identitate culturală puternică pe parcursul întregului an.	4	<b>INITIO 2027</b> – festival estival de muzică clasică & modernă (concerte open-air în cartiere și împrejurimi, cu public numeros) <b>Sounds of Oradea 2027</b> – festival internațional (orchestre invitate, artiști de talie mondială pe scenele orădene) <b>Opera Nights 2028</b> – seri de operă la Cetatea Oradea (producții de operă în colaborare internațională, public larg în aer liber) <b>Festival de Muzică Sacră 2028</b> – ediție extinsă (incluzând și concurs de compoziție sacrală, concerte în biserici istorice din Oradea)	400.000
7.	<b>Parteneriate și Mobilitate Artistică</b>	Program de turnee și parteneriate ajuns la o etapă avansată, prin care Filarmonica devine ambasador cultural al Oradiei. Se continuă colaborările naționale și se extind turneele internaționale, crescând prestigiul instituției pe plan extern.	3	Turneu național 2027 (incluzând participarea în festivaluri naționale de prestigiu, ex. Festivalul Internațional „George Enescu” – secțiune regională) Turneu internațional 2028 (concert în cadrul unei expoziții mondiale sau turneu în Asia – în funcție de oportunități, pentru a duce numele Oradiei peste hotare) Programe de schimb cultural (parteneriate strategice cu filarmonici din Europa – schimb de dirijori principal, proiecte orchestrale comune)	250.000

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program – lei
8.	<b>Proiecte originale speciale</b>	Proiecte inovatoare și de suflet ale Filarmonicii, devenite repere în calendarul cultural local. Aceste inițiative unice stimulează creativitatea instituției și implicarea comunității în forme noi.	2	<b>Oradea – Cetatea care cântă:</b> ediția 2027 – serie de evenimente muzicale în Cetate (inclusiv spectacole crossover, ex. „Pop Simfonic la Catedrala” – fuziune de genuri, pentru public tânăr) <b>Muzica unește generațiile:</b> concert 2027 – ediție jubiliară cu participarea orchestrei, a corurilor de copii și a unui ansamblu de seniori, promovând incluziunea socială prin muzică	120.000

*Nota: Bugetele sunt estimate anual, în lei. Sumele pot fi ajustate în funcție de alocările bugetare reale și de atragerea de finanțări suplimentare. Programul **Fil Nouveau/Feel Emotion** include cheltuieli majore de personal și producție artistică pentru stagiunea de bază, în timp ce celelalte programe au bugete proporționale cu anvergura proiectelor respective.*

- **Concerte săptămânale:** Se vor susține în medie 1-2 concerte/săptămână în timpul stagiunii (octombrie–iunie), ajungând la ~60 concerte simfonice/vocal-simfonice pe an la sediu. În plus, în lunile de vară se vor organiza 6-8 concerte în cadrul festivalului estival. Acest plan respectă cerința de 2-3 concerte săptămânal, cu variații în funcție de sezon (în unele săptămâni vor fi 3 evenimente, în altele 1, dar per total media e ~2).
- **Concerte educative:** Minimum 10 de concerte educative pe an: acestea vor fi programate atât la sediu, cât și itinerante în județ. Ne propunem să depășim acest număr adăugând ateliere și evenimente gen Ziua Porților Deschise.
- **Participări la turnee/festivaluri:** Ne propunem ~5 participări/an – combinate: includem aici festivalul propriu INITIO, prezența la festivalurile locale (2-3), un turneu național/internațional și eventual colaborări. Prin planul nostru, în fiecare an vor fi cel puțin 2 turnee/festivaluri majore și multiple evenimente conexe, deci indicatorul va fi atins.
- **Proiecte și programe:** Conform planului din secțiunea E, vom derula în medie 5-6 programe majore și circa 10-12 proiecte anuale (așa cum au fost exemplificate), acoperind atât repertoriul standard, cât și inițiative noi.
- **Buget minimal alocat programelor:** Estimăm un buget anual pentru programul minimal (conform cerințelor modelului) de circa **14-15 milioane lei** (pentru personal, producție și funcționare), sumă susținută de subvenție și venituri proprii așa cum s-a detaliat.

Într-o formă tabelară sintetică, programul minimal s-ar prezenta astfel:

1. **Fil Nouveau/Feel Emotion** – Concerte săptămânale simfonice/vocal-simfonice (incl. opere în concert) – ~40 concerte – ex: *Deschiderea stagiunii, Concert Anul Nou, Seria Beethoven* – ~5 mil. lei/an.
2. **Fil Nouveau/Feel Young** – Concerte lecție, cor copii – ~10 evenimente – ex: *Carnavalul Animalelor educativ, Ziua Porților Deschise* – ~0,5 mil. lei/an.
3. **Festival INITIO** – Concerte estivale tematice – ~6 evenimente – ex: *Muzica de Film, Pop Simfonic la Catedrală* – ~0,8 mil. lei/an.

4. **Fil Nouveau/Feel Free** – seri camerale cu diferite formule (duo, trio, cvartet), recitaluri susținute de artiști ai Filarmonicii sau de invitați speciali, în sala instituției ori în locații intime (ex. Casa Darvas – La Roche) – ~0,7 mil. lei/an.

5. **Festivalul Primăverii** – concerte cu tematică, desfășurate în ultimele două săptămâni ale lunii martie, incluzând atât concerte simfonice și vocal-simfonice, cât și recitaluri camerale, beneficiind de prezența unor invitați de prestigiu – ~0,3 mil. lei/an (variază).

Prin urmare, *sarcinile pentru management* formulate de autoritate sunt integrate în acest program minimal și vor fi îndeplinite: creșterea numărului de spectatori cu >5% anual (realist, da), participări la turnee/festivaluri (da), accesul publicului lărgit min. 25.000/an (da), creșterea gradului de autofinanțare la min. 9% (da, conform proiecției financiare).

## Concluzie

Proiectul de management prezentat oferă o viziune coerentă, proaspătă și realistă pentru Filarmonica de Stat Oradea în anii 2025–2028. Bazându-se pe analiza evoluției recente a instituției, planul propune măsuri concrete de dezvoltare artistică (extinderea orchestrei și a corului, diversificarea repertoriului, inițiative inovatoare), de creștere a relevanței socioculturale (educație muzicală intensificată, valorificarea patrimoniului orădean, conectarea cu comunitatea) și de consolidare organizațională și financiară (optimizarea resurselor umane, atragerea de fonduri proprii, parteneriate locale și internaționale).

Toate secțiunile și subsecțiunile au fost detaliate conform Ordinului 2799/2015 și caietului de sarcini al autorității, asigurându-se că fiecare criteriu de evaluare – de la analiza mediului extern la previziunea financiară – este acoperit riguros. Proiectul demonstrează astfel atât cunoașterea aprofundată a situației actuale a Filarmonicii, cât și capacitatea de a imagina și conduce evoluția sa viitoare, în beneficiul publicului orădean și al patrimoniului cultural românesc.

Încredințăm acest plan cu convingerea că, prin implementarea lui, Filarmonica de Stat Oradea își va împlini pe deplin potențialul de *ambasador al excelenței muzicale și motor al vieții culturale* locale, onorând totodată misiunea sa publică și așteptările finanțatorilor. Filarmonica Oradea este pregătită să intre într-o nouă etapă, iar prezentul proiect de management reprezintă foaia de parcurs pentru atingerea tuturor obiectivelor propuse. Astfel, *muzica va continua să răsunе la Oradea tot mai puternic*, inspirând și unind generațiile, și punând Oradea ferm pe harta culturală a țării și a Europei.