



**RAPORT DE ACTIVITATE 2016 - 2019**  
**Teatrul Masca**

# Cuprins

<b>A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea:</b> .....	4
A.1. colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități;.....	4
A.2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări); .....	9
A.3. evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia; .....	10
A.4. măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari; .....	15
A.5. grupurile-țintă ale activităților instituției; .....	18
A.6. profilul beneficiarului actual;.....	19
<b>B. Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:</b> .....	22
B.1. adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității; .....	22
B.2. orientarea activității profesionale către beneficiari; .....	23
B.3. analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse;.....	25
<b>C. Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz:</b> .....	26
C.1. măsuri de organizare internă; .....	26
C.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne; .....	28
C.3. sinteza activității organismelor colegiale de conducere; .....	28
C.4. dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sanționare); .....	29
C.5. măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/ refuncționalizări ale spațiilor;....	31
C.6. măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau a altor organisme de control în perioada raportată .....	34
<b>D. Evoluția situației economico-financiare a instituției:</b> .....	37
D.1. analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate; .	38
D.2. evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției; .....	41
<b>E. Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management:</b> .....	43
E.1. viziune; .....	43
E.2. misiune; .....	44
E.3. obiective (generale și specifice); .....	44
E.4. strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management; .....	45
E.5. strategie și plan de marketing; .....	47
E.6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management; .....	51
E.7. proiecte din cadrul programelor; .....	52
E.8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management .....	56

<b>F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, 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</b> .....	59
F.1. Proiectul de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare.....	59
F.2. Nr. de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management;.....	59
F.3. Analiza programului minimal realizat .....	60

În pragul aniversării a 30 de ani de existență, trebuie afirmat cu fermitate că Teatrul Masca s-a dovedit a fi mai mult decât suma proiectelor, activităților și spectacolelor sale. În contextul vieții artistice românești, *Masca reprezintă un fenomen în artele spectacolului*, întruchipat într-un *brand (re)cunoscut* de publicul din București și din țară, garantând partenerilor promisiunea unei calități artistice îndubitabile, un teatru asociat cel mai adesea cu spectacolele sale de exterior și care prin acestea a influențat în mod concret și cuantificabil *înfățișarea* culturală a Capitalei, și nu numai. Trecerea timpului și voința continuă de a se raporta la tendințele contemporane din teatrul european și-au pus amprenta pe formulele de spectacol sau pe mijloacele de expresie specifice, pe aspectele practice și teoretice care țin de administrarea unei instituții publice de cultură și de poziționarea acesteia în raport cu evoluția societății românești, dar programul estetic și discursul nostru artistic au rămas neschimbate, Masca fiind și acum, după 30 de ani, un fenomen singular în teatrul românesc. Cele două aspecte importante care definesc această unicitate (spectacolele nonverbale de interior și spectacolele de stradă) acreditează istoricul Teatrului Masca de până acum și îi definesc viitorul.

#### **A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea:**

##### **A.1. colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități;**

Teatrul Masca, instituție cu profil unic, cu proiecte artistice „altfel”, cu o mobilitate deosebită, putând „acoperi” spații diverse și având un public aparținând în general categoriilor sociale mai puțin obișnuite cu actul cultural, a continuat colaborările cu alte instituții, reacționând extrem de favorabil în fața acelor propuneri de colaborare care răspundeau nevoilor culturale ale bucureștenilor, precum și propunerilor din străinătate care aveau ca scop principal crearea unei imagini favorabile României. Aceste două motivații au constituit punctul de plecare în oricare dintre colaborările acestor ani. Partea cea mai semnificativă a acestor colaborări se regăsește în tabelul de mai jos:

## 2016

- **ARCUB** – coproducția spectacolului *Zidul*;
- **ARCUB** – participare la evenimentul *Cișmigiul Copiilor și Humuleștiul Copiilor* cu spectacolele *A fost odată ca niciodată și Iedera*;
- **Teatrul Tony Bulandra din Târgoviște** – participăm la Festivalul Internațional al Artelor Spectacolului **Babel, BABEL FAST**, cu spectacolele *Arca lui Lenin și Baroc*;
- **ARCUB** – participare la elaborarea Strategiei Culturale a Municipiului București și susținerea candidaturii Capitalei la titlul de Capitală Europeană 2020;
- **Muzeul Municipiului București** – participare la evenimentul *Noaptea Muzeelor*, cu spectacole de living statues susținute la Palatul Șuțu, la Muzeul Theodor Aman și la Casa Filipescu-Cesianu. A urmat apoi, la scurt timp, evenimentul de deschidere a *Festivalului Internațional de Statui Vivante*, ediția a 6-a, eveniment intitulat *Noaptea Statuilor Vivante*, care a avut loc în grădina Casei Filipescu-Cesianu, de pe Calea Victoriei;
- **Primăria Municipiului București, Primăria Sectorului 3, Primăria Sectorului 6, Muzeul Municipiului București, ARCUB, UNITER și Centrul Cultural European Sector 6** – organizarea celei de a VI-a ediții a Festivalului Internațional de Statui Vivante;
- **EUNIC București** – participăm la evenimentul *Noaptea Institutelor Culturale*;
- **Teatrul Dramatic Sava Ognyanov** – participăm la *European Theatre Workshop*, Ruse, Bulgaria (Atelierul European de Teatru);
- **Institutul Cultural Român - Londra și Asociația Culturală ArtReach** – participare la prestigiosul Festival *Night of Festivals – Londra*;
- **Institutul Cultural Român de la Praga și Ambasada României în Republica Slovacă** – susținem spectacol *Zidul*, în Piața Centrală din Bratislava;
- **Asociația Ivan Patzaichin – Mila 23, Primăria Municipiului Tulcea și Consiliul Județean Tulcea** – participare la *RowmaniaFEST – Festivalul Internațional al Bărcilor cu Vâsle* ediția a VI-a, Tulcea;
- **Primăria Municipiului Sinaia** – susținerea unei serii de reprezentații în aer liber în cadrul evenimentului *Sinaia Forever*;
- **Teatrul Național Timișoara** – prezentăm spectacolele *Vânt de primăvară prin piersici și Zidul* în cadrul *Festivalului European al Spectacolului – Festival al Dramaturgiei Românești, FEST-FDR*;
- **Centrul Județean de Creație și Promovare a Culturii Tradiționale (CJCPCT) Vaslui** – prezentăm spectacolele *Vânt de primăvară prin piersici, Statui Vivante și Zidul*, în cadrul celei de a XXIV-a ediții a *Festivalului Umorului Constantin Tănase*;
- **Institutul Cultural Român din Berlin** – jucăm spectacolul *Zidul* în sala de teatru a **Ambasadei României la Berlin**;
- **Muzeul Național al Satului Dimitrie Gusti** – participare la *Târgul național pentru Artizanat și Mesteșugari – MesteșugariFEST - România creativă*, cu spectacolele de statui vivante *Brâncuși și Frida Khalo*;
- **Institutul Cultural Român din Londra** – jucăm spectacolul *Zidul*, la Londra;
- **Institutul Cultural Român și Ambasada României la Sofia** – susținerea spectacolului *Zidul* la *Teatrul pentru Tineret Nikolay Binev*, în cadrul evenimentului *Ziua Națională a României*;

- **UNITER** – Teatrul Masca a participat la Campania Națională *Artiștii pentru artiști*. În cadrul campaniei, am jucat *Romeo și Julieta* și am promovat campania prin toate mijloacele specifice. Sumele strânse din vânzarea de bilete au fost direcționate către Fondul de Solidaritate Teatrală;
- **Primăria Sectorului 5 și Direcția Învățământ, Cultură, Culte, Sport și Minorități** – realizarea unui proiect socio-cultural care a presupus a) susținerea, în parcurile din sector, a unor spectacole; b) susținerea, timp de 2 zile, a celei de-a VII ediții a *Festivalului Internațional de Statui Vivante* (FISV) într-un parc al sectorului; c) prezentarea spectacolului *Nastasia* în Cartierul Ferentari (Piața Ferentari); d) susținerea unui *workshop* de statuie vivantă pentru 30 de elevi de liceu din sector.
- **Centrul Cultural European Sector 6** – spectacole de exterior în Parcurile Crângași, Drumul Taberei și 2 zile din FISV 2016, în Crângași.

## 2017

- **Primăria Sectorului 5 și Direcția Învățământ, Cultură, Culte, Sport și Minorități** – continuarea proiectul socio-cultural demarat în 2016;
- **UNITER** – Teatrul Masca a participat la Campania Națională *Artiștii pentru artiști cu spectacolul Nastasia*;
- **Primăria Municipiului Brăila și Casa de Cultură** – susținerea evenimentului *Festivalul Florilor de Primăvară* prin prezentarea spectacolelor *Vânt de primăvară prin piersici* și *A fost odată ca niciodată*;
- **CREART** – participarea la evenimentul *La pas pe Calea Victoriei*, cu spectacolele: *Peisaje Urbane (spectacol de statui vivante)*, *Chipuri de Îngeri*, *Zidul* și avanspremiera spectacolelor *Bizarerii Baroce* și *Parizianca*;
- **Teatrul Național Timișoara** – prezentarea în cadrul *Festivalului European al Spectacolului, FEST-FDR*, spectacolului *Arca lui Lenin*;
- **Universitatea Politehnică București** – susținerea proiectului M.O.F.T. creat cu scopul participării studenților la activitățile cultural-artistice;
- **Muzeul Municipiului București** – participare la evenimentul *Noaptea Muzeelor*, cu *Zidul*, *Parizianca* și spectacole de *living statues*;
- **Teatrul de Comedie** din București – prezentarea în cadrul evenimentului *FestCo* a spectacolelor *Peisaje Urbane* și *Arca lui Lenin*;
- **Silk Road International League of Theatres** – în colaborare cu *CPAA Theatres Ltd & Entertainment Group* realizăm spectacolul *O noapte furtunoasă*, având în distribuția spectacolului *actori chinezi*.
- **Liceul Teoretic Ștefan Odobleja București** - elevi de la această instituție au luat parte săptămânal, timp de 6 luni, la cursurile de actorie susținute de 3 dintre actorii cu experiență ai trupei. Tinerii au avut 20 de reprezentații în cadrul *FISV 2017*;
- **Primăria Municipiului București, Primăria Sectorului 6, Muzeul Municipiului București, ARCUB, UNITER și Centrul Cultural European Sector 6** – organizarea celei de-a VII-a ediții a *Festivalului Internațional de Statui Vivante*;
- **ARCUB** – participare în cadrul *B-FIT in the street* cu spectacolele: *Invația*, *Baroc*, *A fost odată ca niciodată*, *Stil(l) Urban*, *Parizianca*, *Arca Lui Lenin* și *Vânt de primăvară prin piersici*;
- **Teatrul Ion Creangă** – participare în cadrul evenimentului *Bucureștii lui Caragiale*, cu spectacolul *Nastasia*;

- **CREART** – participare la evenimentul *La pas pe Calea Victoriei* cu spectacolul *Stil(l) Urban*;
- **Primăria Municipiului Sinaia** – suținerea în cadrul evenimentului *Sinaia Forever* unui număr de 6 spectacole de exterior;
- **Universitatea Babeș-Bolyai, Facultatea de teatru și televiziune și Facultatea de Litere, din Cluj Napoca** – susținerea unui workshop, condus de Mihai Mălaimare și actori ai Teatrului Masca, cu tema *Statuia Vivantă* la clasa profesorului Miklos Bacs;
- **Teatrul Pygmalion din Viena** – prezentarea spectacolului *Zidul*;
- **Casa de Cultură Belgo – Română și Compania Arthis Bruxelles** – susținerea spectacolului *Zidul* în cadrul evenimentului *Povești de Iarnă* la **Bruxelles, Belgia**;

## 2018

- **Teatrul Național Timișoara** – jucăm în cadrul *Festivalului European al Spectacolului – Festival al Dramaturgiei Românești, FEST-FDR*, spectacolul *Strigățele Parisului*;
- **UNITER** – Teatrul Masca a participat la Campania Națională *Artiștii pentru artiști*. În cadrul campaniei, am jucat *Casa cu nebuni* și am promovat campania prin toate mijloacele specifice. Sumele strânse din vânzarea de bilete au fost direcționate către Fondul de Solidaritate Teatrală;
- **Muzeul Municipiului București** – participare la evenimentul *Noaptea Muzeelor*, susținând spectacole de *living statues* și spectacolul în mișcare *Noi*, la **Palatul Șuțu, Casa Filipescu - Cesianu, Muzeul Theodor Aman și Muzeul Nicolae Minovici**;
- **Primăria Municipiului București, Muzeul Municipiului București, UNITER, Teatrul de Comedie, Primăria Sectorului 3 și Centrul Cultural Sector 3** – organizarea celei de a VIII-a ediții a *Festivalului Internațional de Statui Vivante*;
- **Primăria Municipiului Brăila și Casa de Cultură** – susținerea evenimentului *Festivalul Florilor de Primăvară* cu spectacolele *Mateloții - întoarcerea pe mare și Noi*.
- **Teatrul Dramatic Sava Ognyanov din Ruse** – participare la *Festivalul Statuilor Vivante*, din Ruse, cu spectacolul *Strigățele Parisului*;
- **Institutul Cultural Român - Londra și Compania Art Reach** – realizarea unui parteneriat, constând în două turnee în Marea Britanie, numărând 16 reprezentații la *Winchester, Lincoln, Leicester* și la prestigiosul festival *Night of Festivals, Londra*;
- **ARCUB** – prezentăm spectacolele *Mateloții - întoarcerea pe mare, Bâlciul, Noi și Strigățele Parisului*, în cadrul - *B-FIT in the street*;
- **CREART** – participare la evenimentul *La pas pe Calea Victoriei* cu spectacolele *Noi, Mateloții - întoarcerea pe mare și Strigățele Parisului*;
- **Primăria Municipiului Brăila și Casa de Cultură** – participare la evenimentul *Festivalul Toamnei* cu spectacolul *Strigățele Parisului*;
- **Primăria Municipiului Sinaia** – participare la evenimentul *Sinaia Forever* cu spectacolele *Noi, Strigățele Parisului și Mateloții - întoarcerea pe mare*;
- **Centrul Județean de Creație și Promovarea Culturii Tradiționale (CJCPCT) Vaslui** – participare cu spectacolele *Strigățele Parisului și Noi* în cadrul celei de a XXV-a ediții a *Festivalului Umorului Constantin Tănase*;
- **Instituții de învățământ din București** (Școala Centrală, Colegiul Național *Spiru Haret*, Colegiul Național *Grigore Moisil*, Colegiul Național *Ion Creangă*, Colegiul *Tudor Vianu*, Grădinița 250, Școlile 168, 174, 156, 117, 160 și 59) – susținem proiectul *Ora de cultură*.

- **Universitatea Politehnică București și MOFT** (*Liga Studenților de la Facultatea de Automatică și Calculatoare*) – o colaborare care a presupus prezența studenților la spectacolele *indoor*;
- **STB** – în cadrul campaniei *Călătorește cu STB în lumea culturii bucureștene*, pentru încurajarea turismului cultural, Teatrul Masca a oferit invitații la spectacole *indoor*;
- **Compania Municipală Agrement București SA** – participare cu spectacolul *Noi* în cadrul evenimentului *București, inima ta* și la evenimentul *Carte și teatru* în Herăstrău.

## 2019

- **Primăria Municipiului Brăila și Consiliul Județean Brăila** – participare la evenimentul *Festivalul florilor de primăvară* cu două reprezentații ale spectacolului *Istoria Dansului*;
- **Centrul Cultural European Pucioasa și Primăria Pucioasa** – participare la *Festivalul de Animație Stradală pentru Tineret – „PUCFEST”, ediția a III-a*, cu spectacolele *Noi* și *Prostia Omenească*;
- **Muzeul Literaturii Române** – prezentarea spectacolului *Prostia Omenească*, cu ocazia Centenarului Ion Creangă, în cadrul proiectului *Teatru și Muzeu*;
- **Muzeul Național al Țăranului Român** – prezentarea spectacolului *Nunta* în cadrul proiectului *Un Teatru, un Muzeu*;
- **Muzeul Municipiului București și Muzeul Național al Literaturii Române** – participare la o nouă ediție a evenimentului *Noaptea Muzeelor*;
- **Liceul Teoretic Ștefan Odobleja București** – 15 elevi au participat la cursurile de teatru susținute de actori din trupa teatrului, finalizate cu spectacolul *Savoca – Cinque Storie Siciliane*, spectacol prezentat în premieră în cadrul celei de a IX-a ediții a FISV;
- **Primăria Municipiului București, Muzeul Municipiului București, UNITER, Primăria sectorului 3 și Centrul Cultural Sector 3** – organizarea celei de a **9-a ediții** a *Festivalului Internațional de Statui Vivante*;
- **Teatrul Dramatic Sava Ognyanov** – participare la *Festivalul Statuilor Vivante*, din Ruse, Bulgaria, cu două reprezentații ale spectacolului *Istoria Dansului*;
- **ARCUB – susținerea** spectacolului *Istoria Dansului* în cadrul *B-FIT IN THE STREET*;
- **Centrul Cultural Expo Arte** – susținerea spectacolului *Strigățele Parisului* în cadrul evenimentului de închidere a *Sezonului România-Franța*;
- **Universitatea Politehnică București** – în cadrul proiectului *ROSE - MOTIV pentru Viitor! (Mobilizare, Organizare și obiective pentru învățământul universitar de Viitor)* jucăm spectacolul *Strigățele Parisului*;
- **Primăria Orașului Oravița și Teatrul Vechi Mihai Eminescu** – participare cu spectacolul *Istoria Dansului* la evenimentul *Showcase Centenar*, la Oravița;
- **InDart** – participare cu spectacolul *Savoca – Cinque Storie Siciliane*, realizat de elevii Școlii de Teatru Gestual Masca, la evenimentul *Teatrul sub lună*, ediția a V-a;
- **CREART** – participare cu spectacolele *Strigățele Parisului* și *Istoria Dansului* la evenimentul *La pas pe Calea Victoriei*.
- **Primăria Municipiului Brăila și Consiliul Județean Brăila** – susținerea evenimentului *Festivalul florilor de toamnă* cu spectacolele *Nunta* și *Prostia Omenească*.
- **Primăria Municipiului Sinaia** – participare la evenimentul *Sinaia Forever* cu spectacolele *Istoria dansului*, *Prostia omenească* și *Cargo-teatru*.



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

Puncte forte (Strenghts)	Puncte slabe (Weakness)
Identificarea instituției cu teatrul de stradă și teatrul nonverbal.	Poziționarea sediului în afara centrului cultural al Capitalei.
Unicitatea discursului teatral, Masca - singurul ofertant <i>constant</i> de teatru în aer liber.	Acces dificil al publicului din alte cartiere la spectacolele de la sediu în timpul săptămânii.
Continuitate și coerență a programului estetic prin prezența în cadrul instituției a celor doi fondatori.	Obținerea anevoioasă a aprobărilor pentru spațiile reprezentațiilor în aer liber de la primăriile de sector.
Accesibilitatea discursului teatral, Masca - un <i>teatru popular</i> .	Costuri ridicate ale produselor de machiaj profesionist pentru <i>statuile vivante</i> .
Transformarea în teatru de proiect cu un nucleu de actori cu experiență în teatrul de stradă și în teatrul noverbal.	Lipsa acută a personalului tehnic de scenă.
Existența unui program anual de <i>tip internship</i> destinat tinerilor absolvenți de actorie.	Absența cursurilor de formare profesională pentru specialiști sunet, lumini, cabinier, regizori tehnici.
Existența antrenamentelor care mențin trupa în condiție fizică bună: <i>workshopuri specifice</i> .	
Existența Școlii de teatru gestual, Masca – formator al propriului public.	
Capacitatea artistică și logistică de a prezenta spectacole în aproape orice <i>spațiu neconvențional</i> .	
Derularea de proiecte de tipul <i>educației prin cultură</i> dedicate comunității din jurul sediului.	
O bună și constantă prezență în mediul <i>online</i> .	
Organizarea <i>Festivalului de living statues</i> , al doilea ca dimensiune din Europa (9 ediții).	
Apariția <i>Caietelor Masca</i> , singura publicație teoretică despre teatrul de stradă din România și din lume.	
Prețul accesibil al biletelor la spectacolele	

<i>indoor.</i>	
Posibilitatea achiziționării <i>online</i> a билетelor pe platforma proprie.	
Existența unui <i>număr redus de angajați</i> , premisă pentru crearea unei legături solide între cei implicați în realizarea obiectivelor instituției.	
Un sediu recent, cu o scenă modulară (de la <i>italiană</i> la <i>en-ronde</i> )	
Posesia unei scene mobile de dimensiuni de 6/8m.	
Un parc auto care permite o bună mobilitate, atât de necesară stagiunii <i>outdoor</i> .	
<b>Oportunități (Opportunities)</b>	<b>Amenințări (Threats)</b>
Exploatarea brandului <i>Masca</i> , construit în cei aproape 30 de ani de la înființare.	Diminuarea resurselor financiare alocate instituțiilor de spectacole.
Interesul manifestat de bucureșteni vizavi de spectacolele noastre de stradă.	Scăderea în întreaga Europă a numărului <i>consumatorilor</i> de teatru.
Lipsa unei oferte culturale în spațiile <i>outdoor</i> din cartierele bucureștene.	Înmulțirea altor forme de petrecere (culturale sau nu) a timpului liber, în <i>afara frecventării teatrelor</i> .
Creșterea numărului celor care practică <i>turismul cultural</i> .	Creșterea ofertei de produse tv de divertisment cu <i>pretenții culturale</i> discutabile.
Creșterea numărului de absolvenți ai facultăților de teatru.	Scăderea interesului pentru meseriile specifice din teatru.
Creșterea interesului pentru <i>forme alternative/neconvenționale de teatru</i> pe segmentul de vârstă 18-35 ani.	
Creșterea numărului de utilizatori care își iau informațiile culturale de pe rețelele sociale.	

### A.3. evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia;

În 2016, la începutul mandatului, Teatrul Masca era deja un brand recunoscut, atât în București, cât și în țară. Publicul știa că oricând se poate întâlni cu trupa noastră în parcurile mari sau în cele de lângă zona de rezidență, iar în sală era deja obișnuit să participe la spectacolele de „stil” prezentate de noi, spectacole din care lipsea textul, așa cum este el

înțeles în accepțiunea tradițională, dar nu și subtextul partiturilor actorilor. Din această perspectivă am putea spune că nu mai erau multe de făcut în sensul imaginii teatrului și a percepției pe care publicul o avea asupra acestui fenomen teatral unic în România; oricât s-ar dori „minimalizarea” activității teatrului sau „ignorarea” instituției noastre, prin profilul special de teatru non-verbal și, mai ales, de teatru de stradă, *Masca a rămas un fenomen artistic unic în România, cu o audiență importantă*.

Plecând de la aceste realități am considerat totuși necesar să știm cum ne poziționăm în viața teatrală bucureșteană și din perspectiva unor cercetări științifice. Una dintre primele măsuri luate la începutul mandatului a fost comandarea unui studiu la Institutul Român pentru Evaluare și Strategie (IRES), în septembrie 2016 (urmat în noiembrie 2017 de un altul, mai puțin amplu, dar care avea ca scop să observe dacă schimbările pe care le-am aplicat în 2016 au început să își producă efectul). În acest scop, am urmărit două aspecte: evaluarea notorietății Teatrului Masca în peisajul teatrelor din capitală, dar și radiografierea imaginii brandului Masca în percepția consumatorilor de teatru din București.

Rezultatele acestui studiu au confirmat câteva dintre reperele importante în analiza imaginii acestei instituții: Teatrul Masca este un nume cunoscut și apreciat în rândul locuitorilor din capitală și este asociat de consumatorul de teatru bucureștean cu spectacolele non-verbale, pe de o parte, și mai ales cu spectacolele de teatru jucate în spații neconvenționale, *outdoor*, pe de altă parte. Un alt aspect important relevat de studiu a fost faptul că și acum Masca beneficiază de capitalul de imagine al lui *Mihai Mălaimare*, cel care și-a *donat* încă de la înființarea acestui teatru bagajul de notorietate pe care l-a adus cu sine din postura de *actor vedetă* al Teatrului Național din București, în anii '80.

Atunci când în proiectul inițial de management am propus ca activitatea artistică a Teatrului Masca să fie centrată preponderent pe susținerea de spectacole *outdoor*, nu aveam studii care să susțină viabilitatea ideii, totul era bazat pe observațiile făcute în decursul anilor, din postura de fondator al teatrului. Acest aspect a fost însă confirmat de cercetările amintite, care au relevat faptul că *outdoor*-ul este zona care ne reprezintă cel mai bine și care ne definește perfect. Având în plus acest argument, am reorganizat activitatea teatrului astfel încât în ultimii ani stagiunea de exterior a căpătat o mai mare amploare, atât ca număr de producții, cât și ca timp fizic dedicat. În cadrul programelor dedicate *zonei de aer liber*, în perioada 2016 - 2019, au avut loc 18 premiere. Scopul acestui efort susținut a fost acela de a consolida imaginea extrem de pozitivă, deja existentă, și de a impune și mai mult Teatrul Masca în mentalul publicului bucureștean, ca fiind unica prezență culturală constantă în parcurile și spațiile neconvenționale din Capitală.

Pentru o analiză coerentă și continuă a imaginii instituției așa cum este aceasta percepută de către spectatori, dar și pentru o transmitere eficientă a mesajului și identității Teatrului Masca așa cum am reușit să le articulăm de-a lungul anilor, am propus înființarea unui Compartiment de cercetare, precum și a unui Birou de comunicare și marketing. Acest lucru s-a împlinit la sfârșitul anului 2016, prin modificarea Regulamentului de Organizare și Funcționare și a Organigramei. Cele două departamente au devenit funcționale, aflându-se în prezent în subordinea unui Director Artistic, cu atribuții privind implementarea proiectelor cultural - artistice.

Considerând că înțelegerea strategiei de brand și a regulilor de utilizare a identității vizuale sunt necesare tuturor celor care administrează sau folosesc brandul și imaginea Teatrului MASCA, am comandat – tot la sfârșitul anului 2016 – un Manual de Identitate Vizuală, necesar re poziționării identitare a Teatrului MASCA. Manualul a fost realizat pe baza informațiilor relevante extrase din procesul de cercetare calitativă realizat de IRES și a avut un rol important în definirea identității vizuale a brandului. Setul de reguli, recomandări și exemple de folosire a noii identități vizuale au avut rolul de a menține coerența strategică și vizuală a brandului în anii care au urmat.



*Noul logo al teatrului.*

Construcția logo-ului a avut la bază asocierea dintre Teatrul MASCA și statuile vivante - unul dintre elementele artistice fundamentale ale expresiei artistice a instituției teatrale. Împreună cu alte elemente vizuale cuprinse în recomandările manualului, acesta a contribuit nu numai la creșterea recognoscibilității, dar și la accentuarea notorietății, oferind un element de suport vizual de tip *ancoră*, care a contribuit la asocierea imediată a Teatrului Masca cu toate evenimentele – îndeosebi *outdoor* – susținute.

Eforturile noastre în privința imaginii s-au îndreptat exact spre elementele care prezintă interes pentru potențialul public al teatrului Masca:

- o mai bună promovare a spectacolelor (72%) – am amintit deja despre comandarea Manualului și de eforturile continue pentru o transmitere cât mai eficientă a mesajului;

- piese consacrate (71%) – spectacolele stagiunii de interior sunt adaptări non-verbale după marile texte ale dramaturgiei române și universale;

- piese de teatru noi (68%) – ca teatru de proiect, am propus publicului bucureștean 18 premiere de exterior și 6 de interior;

- posibilitatea de a cumpăra biletul online (68%) / bilete cu preț mai mic (62%) – am implementat pe site-ul nostru un modul care permite vânzarea de bilete și am derulat în mod constant campanii de promovare a achiziției online de bilete, astfel încât în stagiunea de interior 2018-2019 (ultima dintre cele acoperite de acest raport) din totalul билетelor vândute, aproximativ 70% au fost vândute online;

- desfășurarea spectacolelor în aer liber (62%) – suntem singurul teatru bucureștean cu o stagiune outdoor permanentă, în cadrul căreia reușim să acoperim aproape toate zonele capitalei, cu precădere zonele defavorizate din punctul de vedere al evenimentelor culturale.

În privința mijloacele folosite în mod uzual de instituția noastră pentru promovarea imaginii brandului, acestea se regăsesc în următorul tabel:

<b>Promovarea la sediu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezența constantă a bannerelor pe gardul teatrului, conținând: informații despre spectacolele în derulare, fotografii;</li> <li>• Acoperirea casei de bilete cu mesh-uri (vizibile atât din stradă, cât și de la intrarea publicului) cu fotografii de la spectacole și evenimente;</li> <li>• Prezența unui afișaj electronic deasupra casei de bilete;</li> <li>• Prezența afișelor pe călăreți, în preajma casei de bilete;</li> </ul>
<b>Mass-media</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lansarea de comunicate de presă/informații de presă;</li> <li>• Apariție în revista <i>Scena.ro</i>: spectacolele indoor și <i>Caietele Masca</i>;</li> <li>• Apariții în broșura <i>Șapte seri</i>;</li> <li>• Conceperea și crearea de spoturi radio;</li> <li>• Crearea de spoturi TV în cadrul parteneriatelor.</li> </ul>
<b>Online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea de conținut pentru <a href="http://www.masca.ro">www.masca.ro</a>;</li> <li>• Actualizarea zilnică a informațiilor privind programul de spectacole;</li> <li>• Actualizarea permanentă a anunșurilor privind alte activități (angajări, concursuri, castinguri etc);</li> <li>• Optimizarea conținutului (text, cuvinte cheie, structură) pentru un răspuns optim pe motoarele de căutare și pentru o accesare cât mai rapidă a informațiilor căutate. <a href="http://www.masca.ro">www.masca.ro</a> apare la rezultatele căutării după: <i>masca (locul 1)</i>, <i>teatru gestual (locul 1)</i>, <i>living statue (locul 1)</i>, <i>statuie vivanță</i></li> </ul>

	<p>(locul 1), teatru outdoor (locul 3);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postări zilnice cu text/foto/video despre activitatea teatrului;</li> <li>• Actualizare periodică pentru <i>foto-cover</i>, cu informație vizuală sau text;</li> <li>• Corelarea permanentă a informațiilor de pe Facebook cu cele de pe site, prin link-uri și distribuiri (<i>share</i>);</li> <li>• Încărcarea de materiale <i>foto, organizate pe albume</i>, structurând accesul la fotografii pe spectacole și evenimente;</li> <li>• Încărcarea de <i>material video sau grafic</i> (afișe, bannere, flyere etc);</li> <li>• <i>Crearea de evenimente și promovarea țintită a acestora</i>, pe categorii de beneficiari stabilite ținând cont de recomandările studiului IRES;</li> <li>• Încurajarea constantă a comunicării reale cu spectatorii prin <i>distribuiri, comentarii și feedback-ul rapid pe serviciul de mesagerie</i>;</li> <li>• Încărcarea de <i>conținut</i> pe conturile teatrului de <i>Instagram, Youtube și Twitter</i>;</li> <li>• <i>Postarea de conținut</i> cu informații despre evenimentele teatrului pe <i>alte platforme online</i> dedicate acestui tip de interacțiune: <i>Bucharest City App, Metropotam.ro, Vinsieu.ro, Iqool.ro, Teatral.ro., 4arte.ro, jurnaluldebucureti.ro, feeder.ro, descopera.ro, zilesinopti.ro, probucuresti.ro, goingout.ro, Revista online City Femme, Catchy.ro, Revista online Yorick.</i></li> </ul>
<b>Outdoor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Distribuirea și amplasarea de afișe</i>, prin firme specializate;</li> <li>• <i>Distribuirea de flyere</i>, atât prin metoda <i>door-to-door</i>, cât și <i>face-to-face</i>;</li> <li>• <i>Amplasarea de materiale</i> de promovare în cadrul evenimentelor teatrului, desfășurate <i>outdoor</i>: afișe, bannere, steaguri, roll-up-uri etc.</li> </ul>
<b>Parteneriate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio România Cultural - Radio București FM – Radio Europa FM- Radio România Actualități-TVR 1 - TVR 3 - Cronica Română - Revista online City Femme - Revista online Catchy.ro - Ziarul Metropolis - Senso TV - 4arte - Goingout.ro - Iqool.ro - Teatral.ro - Bucharest-guide.ro - ProBucuresti.ro - Yorick.ro - Eva.ro.</li> </ul>
<b>Publicații proprii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Caietele Masca</i> – proiect inițiat în 2016;</li> <li>• <i>Album FISV (ediții anuale: 2016, 2017, 2018)</i> – despre concept și fotografii de la ultima ediție a <i>FISV</i>;</li> <li>• <i>Caiete program</i> pentru spectacolele din repertoriul curent;</li> <li>• <i>Flyere</i> de spectacol sau de prezentare generală a Teatrului Masca, distribuite în cadrul evenimentelor organizate de teatru.</li> </ul>
<b>Evenimente promoționale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Promo FISV</i> – pentru anunțarea <i>Festivalului Internațional de Statui Vivante</i> și crearea unei expectative în rândul publicului, am susținut în fiecare an spectacole de promovare, înainte de începerea festivalului;</li> <li>• <i>Promo toate premierele din stagiunea outdoor</i> – în parcurile bucureștene.</li> </ul>
<b>Obiecte promoționale personalizate</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Insigne</i> imprimate cu sigla teatrului;</li> <li>• <i>Sacoșe de pânză</i> personalizate cu sigla teatrului;</li> <li>• <i>Brățări de hârtie</i> pentru <i>edițiile FISV</i>, acestea reprezentând și un instrument de măsurare a publicului participant la eveniment.</li> </ul>

Eforturile de îmbunătățire a imaginii Teatrului Masca nu au fost direcționate numai în direcția publicului consumator de teatru, ci și în zona profesioniștilor domeniului. În acest context amintesc *Caietele Masca*, un proiect editorial inițiat în 2016. Proiectul a pornit de la premisa necesității plasării într-un context mai larg, european și mondial, a experienței românești a teatrului de stradă, experiență despre care se poate vorbi în special datorită eforturilor Teatrului Masca. Destinate cu precădere profesioniștilor scenei - creatori de teatru, studenți, profesori -, dar și publicului pasionat de teatru, *Caietele Masca* își propun să însoțească, prin apariții trimestriale, parcursul teatrului de stradă, evocând în același timp și reperatele din trecut, fără de care pașii următori nu sunt posibili. Fiecare număr, dintre cele 10 apărute până în acest moment, se constituie într-un dosar care acoperă prin diferite tipuri de materiale – articole, studii, eseuri, interviuri, fotografii etc. – teme defnitorii ale experienței Teatrului Masca privind teatrul de stradă. *Caietele Masca* reprezintă un proiect care va continua, chiar dacă din motive financiare, se va transforma într-o publicație *online*.

Strategia privind imaginea Teatrului Masca se va concentra, în continuare, pe cele două axe principale, relevate în acest mod de studiile anterioare:

- Consolidarea imaginii existente în rândul publicului și impunerea acestui teatru ca o voce unică în cultura românească;
- Cucerirea de noi zone/categorii de public, posibil consumator de teatru, prin spectacole de calitate.

Consider că Teatrul Masca este acum un teatru matur, o instituție cu personalitate, care beneficiază de o imagine foarte bună în rândul publicului consumator de teatru din București, construită cu răbdare și perseverență în cei aproape 30 de ani de la înființare.

#### **A.4. măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari;**

<p><b>Studii profesioniste</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercetare I.R.E.S., septembrie 2016, comandată de Teatrul Masca – <b><i>Evaluarea notorietății și a imaginii Teatrului Masca;</i></b></li> <li>• Cercetare I.R.E.S., noiembrie 2017, comandată de Teatrul Masca – <b><i>Satisfacția consumatorilor de spectacole de teatru;</i></b></li> <li>• <b><i>Barometrul de consum cultural 2016, O radiografie a practicilor de consum cultural</i></b> - efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, făcut public în 2017;</li> <li>• <i>Studiu de consum cultural la nivelul orașului București, 2016</i> - efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală;</li> <li>• <i>Cartea Albă pentru Activarea Potențialului Economic al sectoarelor</i></li> </ul>
------------------------------------	--

	<p><i>culturale și creative din România, 2016</i> - Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Barometrul de consum cultural 2017, Cultura în pragul Centenarului Marii Uniri: Identitate, patrimoniu și practici culturale</b> - efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, făcut public în 2018;</li> <li>• <b>Vitalitatea Culturală a Orașelor din România</b> – studiu efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală pe parcursul anului 2018 și publicat în 2019.</li> </ul>
<p><b>Studii interne (efectuate de personalul Teatrului Masca)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapoarte de evaluare statistică a publicului nostru, prin analiza diferitelor categorii de bilete care s-au vândut, atât la casa de bilete, cât și <i>online</i>;</li> <li>• Chestionare distribuite la achiziționarea de bilete de la casă (calitative și cantitative);</li> <li>• Chestionare distribuite înainte, în timpul sau după susținerea de spectacole în aer liber / spații neconvenționale);</li> <li>• <b>Analize asupra traficului mass-media și online (analize B.R.A.T., de tip "audit tiraje" și "S.A.T.P")</b></li> </ul>

Între începerea mandatului și finalul acestuia fiind o perioadă relativ scurtă pentru o analiză consistentă, dar mai ales pentru o concluzie clară asupra trendului de consum cultural în general, și de consum teatral, în special, vom insista în principal asupra tendinței clare de schimbare a paradigmei de comunicare (și de informare) a majorității concetățenilor noștri. Dacă studiul I.R.E.S. din 2016 releva faptul că aproximativ 60% din publicul nostru își prelua informațiile *din afișajul stradal*, lucrurile s-au schimbat semnificativ în perioada recentă. Este absolut evident că mediul *online* se impune totalitar ca principală sursă de informare și ca principalul mod de comunicare, fapt care ne-a impus o reconsiderare a modului în care strângem informații semnificative despre apetențele culturale ale publicului nostru.

Faptul că 80% din activitatea noastră se desfășoară *outdoor*, cu spectacole în spații neconvenționale în cadrul stagiunii de exterior, ne permite o relație specială cu publicul nostru, relație pe care am încercat să o dezvoltăm și să o fructificăm. La majoritatea reprezentațiilor sunt prezenți regizorul teatrului, Mihai Mălaimare, directorul artistic și membri ai Departamentelor de PR, cercetare și marketing. Această prezență constantă la spectacole poate să pară unui neinițiat o corvoadă, dar doar fiind acolo, printre oameni, putem oferi direct, imediat, informații despre spectacole, despre actori, despre programul nostru, având totodată și posibilitatea de a studia publicul în chiar mediul în care acesta trăiește.

În fapt, atunci când ieșim în parc, de fiecare dată au loc două reprezentații: una este cea a spectacolului propriu-zis la care asistă publicul, iar cealaltă, a „spectacolului” oferit de prezența unui public eterogen cu care interacționăm direct. Multe din informații le culegem



exact în aceste condiții, când oamenii sunt mult mai receptivi în a ne răspunde la întrebări legate de evenimentul propus de noi și, cu siguranță, mai dispuși să își manifeste dorințele sau nemulțumirile față de actul cultural decât ar face-o în fața unui operator de sondare a opiniei publice. Am insistat de multe ori asupra acestui al doilea „spectacol” din spectacol, pentru că suntem convingși că fiecare eveniment cultural prezentat de noi este, de fiecare dată, o experiență irepetabilă. În politică se folosește în ultimii ani expresia, mai mult sau mai puțin agreată, „Să ne întoarcem la popor!”. Noi, la Masca, ne întoarcem, zi de zi, săptămână de săptămână, „la popor”, ne supunem cu fiecare spectacol „votului popular”. Și s-a dovedit că atât timp cât am lucrat cu credință în teatru și respect față de public, acesta ne-a „votat”.

Regimul spectacolelor de exterior este unul diferit față de spectacolele jucate în sală și există câteva elemente caracteristice importante cum ar fi: o posibilitate mai mare de mișcare și interacțiune, o vizibilitate net superioară în ceea ce privește publicul care asistă, posibilitatea utilizării unor mijloace tehnice dificil sau imposibil de utilizat în sală (aparate foto, camere de filmat de tipul *go pro*, drone ș.a.).

La un spectacol în parc sau în stradă, spectatorii se pot așeza după bunul plac, pot vorbi unii cu ceilalți, își pot manifesta *nefiltrat* aprobarea/dezaprobară față de spectacol. Toate acestea ne ajută să cunoaștem mult mai bine diversele categorii de beneficiari ai spectacolelor noastre, unii făcând parte din publicul nostru constant, alții fiind spectatori ocazionali. Observațiile făcute asupra spectatorilor (unii sunt emoționați, alții rezumă experiența spectacolului la fotografii cu telefonul mobil sau un *live* pe facebook, unii au un comportament care denotă că au experiența actului teatral și respectul pentru acesta, asociat cu vizionarea anterioară a unor spectacole în sală etc.) ne-au oferit de-a lungul timpului informații extrem de relevante pe care le-am folosit în programarea spectacolelor în funcție de spațiul de joc și chiar în alegerea repertoriului.

În încercarea de a documenta fiecare spectacol de exterior, toate reprezentațiile sunt fotografiate și filmate, de către personalul teatrului, cu aparatura teatrului. O parte dintre aceste materiale sunt folosite pentru promovare, însă întreg materialul este vizionat, selectiv, în ședințe de lucru sau individual, de către personalul de la departamentele de PR, marketing și comunicare. Aceasta reprezintă, de asemenea, o metodă *alternativă* de a analiza prezența la spectacolele noastre și de a trage concluzii despre componența și comportamentul publicului nostru.

O altă sursă de informare și analiză pe care am folosit-o a fost platforma Facebook.

De-a lungul timpului, Facebook a dezvoltat suportul pentru cei care folosesc o pagină pentru promovare. Rapoartele pe care Facebook le generează au devenit extrem de complexe,

oferind informații demografice variate și relevante pentru analiza beneficiarilor reali sau potențiali.

Facebook pune toate aceste informații la dispoziție, astfel că acestea pot fi luate în calcul pentru o promovare cât mai eficientă și cât mai *țintită*.

Eforturile angajaților departamentelor de PR și Comunicare de a asimila cât mai eficient mijloacele de analiză și promovare pe care Facebook le actualizează constant se traduc într-o notorietate crescută a instituției, într-o comunicare mai bună cu cei interesați și, în cele din urmă, într-un plus de spectatori la toate evenimentele organizate de acest teatru.

Din păcate, finanțarea insuficientă din 2019 a determinat faptul ca studiul profesionist comandat la începutul mandatului să nu poată fi urmat de un studiu identic la finalul acestuia, chiar dacă recomandarea primită odată cu rezultatele cercetării a fost reluarea acestuia la o distanță suficientă pentru relevarea modificărilor survenite în urma acțiunilor întreprinse. Pe măsură ce situația financiară se va regla, acest studiu va trebui făcut având în vedere modificările apărute între timp atât în societate, cât și în modul în care aceasta comunică.

#### **A.5. grupurile-țintă ale activităților instituției;**

Fiind o instituție publică de cultură aflată în subordinea Primăriei Capitalei, principalul grup țintă căruia programele și proiectele noastre se adresează este reprezentat de *publicul bucureștean de teatru*.

*O mențiune importantă, mai ales în privința stagiunii de exterior: având în vedere că spectacolele din cadrul acesteia se joacă în spații publice (parcuri, piețe, bulevarde) adică se țin în locuri în care cei prezenți nu se află programat pentru un spectacol de teatru, ele se adresează și non-consumatorilor de teatru.*

<b>Grupuri țintă</b>	<b>Programe și Proiecte</b>
<b>Adulți între 24 - 45 ani</b>	Stagiunea indoor ( <i>La Început a fost Gestul, Masca tradițională, Masca altfel</i> ), Stagiunea outdoor ( <i>Cu Teatrul în parc, Concediu la Masca, Centura culturală a Capitalei</i> ), La plimbare cu Masca ( <i>Calea Victoriei pietonal, Premiere</i> ), Comunitatea Masca online și offline ( <i>Teatrul Masca, vecinul nostru, Ziua Bloggerilor</i> ), Masca în turneu, Statuile Masca ( <i>FISV</i> )
<b>Adulți între 45 - 60 ani</b>	Stagiunea indoor ( <i>Masca tradițională</i> ), Stagiunea outdoor ( <i>Cu Teatrul în parc, La Plimbare cu Masca</i> ), Statuile Masca ( <i>FISV</i> )
<b>Copii între 3 - 12 ani</b>	Școala de Teatru Gestual ( <i>Școala la Masca, Ora de cultură</i> ), Statuile Masca ( <i>FISV</i> )

<b>Adolescenți între 13 și 19 ani</b>	Stagiunea Indoor ( <i>La Început fost gestul</i> ), Școala de Teatru Gestual ( <i>Școala la Masca, Ora de cultură, Masca îți dă gestul</i> ), Statuile Masca ( <i>FISV</i> ), Stagiunea Outdoor – <i>toate proiectele</i>
<b>Seniori (peste 60 de ani)</b>	Stagiunea Outdoor - <i>toate proiectele</i> , La plimbare cu Masca – <i>toate proiectele</i> , Statuile Masca ( <i>FISV</i> )
<b>Familii tinere cu copii</b>	Stagiunea Outdoor, La plimbare cu Masca, Statuile Masca, Comunitatea Masca online și offline <i>*toate proiectele din cadrul acestor programe</i>
<b>Tineri absolvenți ai institutelor de teatru</b>	Tineri la Masca ( <i>Tineri creatori la Masca</i> )
<b>Studenti (19-24 ani)</b>	Stagiunea indoor ( <i>La Început a fost Gestul, Masca altfel</i> ), Comunitatea Masca online și offline ( <i>Ziua Bloggerilor</i> ), Tineri la Masca ( <i>Poli Masca</i> )
<b>Public specializat, profesioniști ai teatrului</b>	Stagiunea indoor, Stagiunea outdoor, La plimbare cu Masca, Masca în turneu, Statuile Masca, Editura Masca. <i>*toate proiectele din cadrul acestor programe</i>
<b>Public specializat în arte vizuale (artiști plastici, artiști vizuali, fotografi)</b>	Stagiunea indoor ( <i>La Început a fost Gestul, Masca tradițională, Masca Altfel</i> ), Stagiunea outdoor ( <i>Centura culturală a Capitalei</i> ), Statuile Masca ( <i>FISV</i> )
<b>Public accidental (non-consumatorii de teatru)</b>	Stagiunea outdoor, Statuile Masca, La plimbare cu Masca <i>*toate proiectele din cadrul acestor programe</i>
<b>Turiști / rezidenți nevorbitori de limba română</b>	Stagiunea indoor, Stagiunea outdoor, Statuile Masca, La plimbare cu Masca <i>*toate proiectele din cadrul acestor programe</i>
<b>Public internațional, consumator sau non-consumator de teatru</b>	Masca în turneu ( <i>Turnee în străinătate</i> )

#### A.6. profilul beneficiarului actual.

Interesul la nivel european pentru actul cultural organizat și instituționalizat, este evident, în scădere. Această stare de fapt este, bineînțeles, valabilă și în cazul teatrului.

În acești ani de mandat, eforturile noastre au mers în două direcții principale: cunoașterea și definirea cât mai precisă a beneficiarului și producerea de spectacole și evenimente artistice care să răspundă cât mai eficient nevoilor/așteptărilor acestuia.

Dar pentru publicul din Ferentari, Giulești sau Colentina ar fi un demers iluzoriu să încerci să *îndosariezi* nevoile de cultură pe care acesta le afirmă explicit. Pentru că, de cele mai multe ori, pur și simplu nu este cazul. De altfel, în orice sondaj în aceste zone, cultura probabil nu se va regăsi în primele 5 *nevoi* declarate. Ceea ce noi susținem, însă, este că **absolut orice categorie socială are această nevoie culturală**, chiar dacă în stare latentă. Din această cauză, efortul nostru a fost *de a trezi, de a stimula, de a induce* în aceste categorii de potențial public, *dorința de a participa la actul cultural/teatral*.

În această ordine de idei, probabil cea mai importantă realizare a ultimilor ani – și o linie de acțiune crucială pentru viitor – este *educarea locuitorilor capitalei din zonele mărginașe și transformarea efectivă a lor în public constant* al spectacolelor noastre de exterior. Am constatat cu o deosebită bucurie faptul că sute de oameni care acum 3-5 ani formau public *ocasional* sau *accidental* la reprezentațiile noastre *outdoor*, fac acum parte din nucleul dur al celor care ne sunt public constant, care ne urmăresc activitatea și vin într-un loc sau altul din București, în mod special pentru spectacolele noastre. De asemenea, o bună parte din aceștia au fost prezenți și la sediul teatrului pentru a asista la producțiile din cadrul stagiunii de interior.

Dincolo de aceste mențiuni, profilul beneficiarului Teatrului Masca nu s-a schimbat semnificativ în ultimii 3 ani. Cel mai probabil, însă, ne apropiem noi din ce în ce mai mult de o cunoaștere mai bună a acestuia.

### **Beneficiarul spectacolelor indoor**

*(Publicul de sală)*

Rezultatele studiului IRES, dar și centralizarea mijloacelor interne de interogare, relevă un public predominant de sex feminin. Aceasta se datorează, cel mai probabil, faptului că reprezentantele sexului feminin rămân un factor decizional în planificarea activităților familiei în timpul liber.

Dacă la nivelul Capitalei, studiile arată că un factor determinant în luarea deciziei de a merge la un spectacol de teatru este reprezentat de numele actorilor din distribuție, în privința publicului nostru, al Teatrului Masca, mai relevante sunt titlul și tema spectacolului. *Spectacolele* noastre fiind spectacole *de trupă și de stil*, nu promovează în mod deliberat individualități, de aceea este mai important titlul, zona artistică pe care o sugerează și/sau notorietatea acestuia.

Media de vârstă a publicului de sală este în intervalul 20-40 de ani, cu studii medii și superioare, care caută satisfacție intelectuală în acest tip de activități. Nu are o cultură teatrală specifică, dar are o cultură generală satisfăcătoare, capabilă să permită conexiuni și asocieri la referințe culturale din alte domenii. Are venituri medii sau mari și frecventează spectacolul de teatru ca pe o recompensă psihologică personală. *Folosește teatrul ca pe un mijloc de socializare în cadrul restrâns al relației de cuplu* sau, mai larg, al unui grup social de care aparține.

Este un public educat, care merge la teatru cel puțin o dată pe an și conștientizează specificul teatrului ca pe un spațiu cu încărcătură deosebită, lucru relevat atât în privința vestimentației, cât și a comportamentului.

Este un utilizator frecvent al internetului, în special pe dispozitive mobile cum ar fi telefonul sau tableta. Agreează utilizarea spațiului *online* în deciziile care țin de *lifestyle* și va cumpăra, cu precădere, biletul prin tranzacție *online*.

## Beneficiarul spectacolelor outdoor

(Publicul spectacolelor de stradă)

Cu o medie de vârstă de 35-60 de ani, cu studii medii sau sub medii, acesta nu este un consumator obișnuit al actelor de cultură, în general. În privința teatrului, în particular, merge la spectacole de sală cel mult o dată la câțiva ani sau *deloc*.

Are venituri medii sau mici și preferă participarea la evenimente cu acces gratuit – târguri organizate de autoritățile locale în preajma sărbătorilor, evenimente de tip *zilele orașului*, evenimente organizate cu ocazia zilelor cu semnificație specială cum ar fi 1 Mai etc.

Utilizează în mod uzual internetul și este înclinat spre arhivarea digitală a experiențelor de viață și distribuirea acestora pe mediile de socializare online.

Urmărește, mai degrabă, satisfacție senzorială, în detrimentul uneia la nivel intelectual și este atras de manifestările care includ *spectaculosul* între atribute.

Membru al unei familii tinere (cu copii) sau al unui cuplu ori grup de vârstnici, plimbarea în aer liber, în parc, constituie un element programat al rutinei zilnice.

## Alte categorii de beneficiari

O categorie aparte de beneficiari este cea formată din *tânăra generație*, cu o medie de vârstă între 10-18 ani care frecventează spectacolele dedicate, la sediu, și toate celelalte spectacole sau evenimente susținute în aer liber. Ca o paranteză, trebuie să menționăm că noi, fiind un teatru tânăr, am crescut împreună cu publicul nostru. În repetate rânduri am observat, întâi cu surpriză(!), apoi cu mare plăcere, că *foștii* copii care veneau la spectacolele noastre cu părinții lor, își aduc acum la rândul lor *copiii* la evenimentele noastre *outdoor*. În fapt vorbim de *construirea unei tradiții culturale* în aceste cartiere-dormitor ale Capitalei, teatrul nostru reprezentând singura instituție care, de 30 de ani, îi *vizitează* constant, de câteva ori pe an, le propune *întâlniri teatrale* și asta pentru că *Masca este perceput ca un teatru popular și prietenos (friendly)*.

Tinerei generații i se adaugă o categorie la fel de importantă de public căreia ne adresăm cu precădere în cazul *Stagiunii outdoor*, **Seniorii (pensionarii)**. Aceștia reprezintă un public constant al evenimentelor în aer liber ce se desfășoară cu precădere în parcurile mai mari sau mici, de lângă blocurile de rezidență.

Cu excepția posturilor tv (de știri și de sport), aceștia nu au o altă variantă de petrecere a timpului liber în afara plimbărilor în parc, singuri sau însoțiți de nepoți. Ei devin astfel *un vector important pentru publicul spectacolelor de stradă*: prin conduita lor vizavi de evenimentele de acest tip, ei *influențează* și alte categorii de public să le urmeze exemplul: copiii lor, ajunși deja adulți, prietenii și vecinii de bloc (angajați sau nu, *casnice sau șomeri*).

Din experiența noastră de joc în toate cartierele bucureștene, deși aparent surprinzător, Seniorii încă au autoritate în blocurile în care locuiesc (sau în arealul imediat de lângă blocuri), iar dacă sunt cucerți de ceea ce văd, devin spectatori fideli cu orice altă ocazie. *Își amintesc* toate *spectacolele Masca* văzute și *transmit experiența mai departe*, erijându-se în *cunoscători ai fenomenului Masca*; le explică celor mai tineri sau celor care se află prima dată acolo ce spectacol urmează să se joace (evident că sunt *cei*

*mai bine informați (!), re-cunosc actorii, intră în discuții spontane cu aceștia cât se află la machiaj, se interesează de alți actori care nu mai sunt în trupă, vin însoțiți de nepoți să îi cunoaștem și să îi laudăm, dau o mână de ajutor când curiozitatea îi mână prea tare pe unii dintre tineri etc.*

**Atunci când jucăm în parcurile bucureștene ne aflăm de fapt într-o adevărată și foarte călduroasă comunitate, la a cărei naștere sau păstrare am contribuit nemijlocit.**

## **B. Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:**

### **B.1. adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității;**

Programele și proiectele implementate în perioada 2016-2019 de Teatrul Masca răspund și corespund liniilor generale trasate de politicile culturale atât la nivel național, cât și local: *Strategia Culturală a Municipiului București 2016-2026* (document adoptat la 1 august 2016) și *Strategia pentru cultură și patrimoniu național 2016-2022* (document pentru a cărui elaborare Ministerul Culturii a revizuit *Strategia Sectorială pentru Cultură și Patrimoniu Național 2014-2020, dar care a rămas la stadiul de propunere, nefiind neaprobat*).

<b>Obiective specifice din Strategia Culturală a Municipiului București</b>	
<b>Dezvoltarea culturii ca motor al dezvoltării urbane durabile</b>	<p><i>Stagiunea outdoor</i> a Teatrului Masca a devenit o constantă și un reper, atât calendaristic, cât și afectiv, pentru multe <i>micro-comunități</i> din diferite zone ale Capitalei.</p> <p><i>Am reușit să restituim bucureștenilor pentru consum cultural zone care nu mai prezentau niciun interes, exemplele fiind multe: Parcul Regina Maria, Parcul Florilor, Plumbuita, Parcul Humulești, Motodrom Parcul de lângă fostul Cinema Giulești etc.</i></p> <p><i>La plimbare cu Masca</i> este un program care propune bucureștenilor o viziune culturală asupra unor artere importante din oraș.</p>
<b>Încurajarea consumului prin asigurarea accesului și încurajarea participării echilibrate a tuturor cetățenilor la sistemul cultural</b>	<p>Susținerea <i>spectacolelor gratuite în exterior</i> în cartierele depărtate de Centrul Cultural al Capitalei ne-a aliniat la o politică culturală care a constatat <i>dezechilibrul consumului cultural dintre centru și periferie</i>.</p> <p>Așa se face că, o <i>hartă virtuală a reprezentațiilor de stradă</i> ale Teatrului Masca, în București, va acoperi <i>uniform zone consacrate sau obișnuite cu evenimente artistice și zone mai rar (sau deloc) frecventate</i>.</p>
<b>Afirmarea pe plan internațional și promovarea Bucureștiului ca o Capitală Culturală</b>	<p>În ceea ce privește turismul cultural, Teatrul Masca, prin profilul său de teatru non-verbal, dar și de teatru de stradă, permite participarea unui <i>public nevorbitor de limbă română</i>, turiști sau rezidenți temporari.</p> <p>În perioada 2016-2019 spectacolele Teatrului Masca au fost</p>

<p><b>atractivă în spațiul european</b></p>	<p>prezentate în turnee în străinătate în Slovacia (Bratislava), Bulgaria (Ruse și Sofia - 5 turnee), Austria (Viena), Belgia (Bruxelles), Germania (Berlin) și Marea Britanie (Winchester, Lincoln, Leicester, Londra – 2 turnee).</p> <p>Cel mai important atu în sensul obiectivului strategic a fost organizarea anuală a <i>Festivalului Internațional de Statui Vivante Masca</i>, primul festival de <i>living statues</i> din Europa, atât prin amploare și durată, cât și prin <i>conceptul inedit de festival intinerant în mai multe spații din Capitală</i>. Ecourile acestui eveniment au fost concretizate în apariții media și publicații importante ca <i>New York Times</i>, <i>Washington Post</i> sau <i>Daily Mail</i>.</p>
<p><b>Bucureștiul – oraș conectiv</b></p>	<p>Cu un an înainte de încheierea mandatului, <i>întreaga arhivă a trecut prin procesul de digitizare</i>.</p> <p>S-au demarat procedurile pentru achiziționarea unui domeniu <i>online</i> în vederea „mutării” publicației <i>#Caietele Masca</i> în acest mediu.</p>
<p><b>Creșterea capacității și sustenabilității în domeniul cultural</b></p>	<p>Activitățile noastre sunt permanent orientate în direcția creșterii numărului de spectacole de exterior, pentru a acoperi zone cât mai diverse de discurs artistic și, implicit, a cât mai multor categorii de public;</p> <p>Existența proiectului de <i>internship</i> presupune integrarea în trupa teatrului a mai multor tineri actori.</p>

## **B.2. orientarea activității profesionale către beneficiari;**

Schimbarea esențială care a avut loc în perioada mandatului și care a însemnat deplasarea centrului de greutate de la stagiunea *indoor* către stagiunea *outdoor*, a avut ca rezultat creșterea cantitativă (un număr total de 18 spectacole din iunie 2016 până în prezent), dar și calitativă (spectacole mai diverse ca mijloace de expresie) a reprezentațiilor de stradă. Având în vedere că 62% dintre cei chestionați în studiul IRES din 2016 au afirmat că preferă spectacolele în aer liber, această schimbare a corespuns, astfel, așteptărilor publicului bucureștean, dar și intenției exprimate în proiectul de management de a centra în proporție de 80% activitatea teatrului pe spectacole în exterior, acolo unde trupa teatrului își poate împlini potențialul creator.

Programele *Stagiunea outdoor*, *La plimbare cu Masca*, *Tineri la Masca* și *Statuile Masca* au propus un calendar ambițios de evenimente, abordând o idee pe care am considerat-o generatoare de satisfacție pentru publicul nostru: micro-stagiunile din diferite cartiere bucureștene. În cadrul aceluiași programe, în *perioada mai-septembrie* a fiecărui an au fost programate între 5 și 10 spectacole săptămânal, cu mai multe reprezentații susținute în aceeași zi în același spațiu, dar și cu spectacole jucate în aceeași zi în spații diferite, această ultimă variantă oferindu-ne posibilitatea de a acoperi mai multe zone ale aceluiași cartier.

Printre spațiile în care Teatrul Masca a fost prezent începând cu anul 2016 se află: *Calea Victoriei, Parcul Regele Mihai I, Parcul Sebastian, Parcul Tei, Parcul Crângași, Casa Filipescu – Cesianu, Centrul Vechi, Parcul Humulești, Parcul Orășelul Copiilor, Parcul Constantin Brâncoveanu, Parcul Alexandru Ioan Cuza, Parcul Motodron, Parcul Krețulescu, Piața Universității, Parcul Plumbuita Iși 2, Parcul Morarilor, Parcul Livezilor, Parcul Cișmigiu, Parcul Florilor, Parcul Regina Maria, Parcul Carol, Parcul Titan, Parcul Titanii, Parcul Bazilescu, Strada Lipscani, Parcul Drumul Taberei (Moghioroș), Parcul Marin Preda, Parcul Giulești, Parcul Obor, Parcul Tudor Vladimirescu (fostul Fabricii).*

Orientarea într-o proporție mai mare către spațiile în aer liber nu a presupus însă excluderea din zona de interes a acelor beneficiari care sunt deja consumatori obișnuiți de spectacole în spațiile de rezidență ale instituțiilor teatrale. Acestui tip de public i s-au adresat programele *Stagiunea indoor, Tineri la Masca, Comunitatea online și offline*, cu spectacole susținute în perioada octombrie-aprilie. În cadrul acestor programe i-au fost oferite publicului cinci premiere, o a șasea fiind pregătită de întâlnirea cu publicul în luna noiembrie. Accentul a fost pus pe valorizarea scriitorilor români, cu spectacole inspirate din operele lui G.M. Zamfirescu sau I.L. Caragiale (*Nastasia – 2016, Casa cu nebuni – 2017, D’ale Carnavalului – 2019*), însă nu au fost omise scenariile inspirate de literatura universală (*Visul, după Visul unei nopți de vară de W. Shakespeare – 2018*) sau scenariile și conceptele originale (*Yvonne – 2018, Loochy&Moochy – 2018*).

Politica de preț adoptată a ținut cont de realitățile mediului social în care Teatrul Masca își desfășoară activitatea și de puterea de cumpărare a grupurilor-țintă de beneficiari, păstrând un nivel competitiv în relație cu oferta extrem de variată existentă în zona *entertainmentului*. Prețurile билетelor au fost modificate în decursul anilor 2016 și 2019, principalele modificări vizând încurajarea și facilitarea achiziționării de bilete *online*.

Am vrea să menționăm aici un aspect care, deși nu pare a ține direct de orientarea activității către beneficiari, răspunde exact acestei cerințe. Este o parte importantă a activității noastre și care răspunde unor întrebări ridicate de organizarea activității propriu-zise și pe care nu o mai întâlnim în alte instituții teatrale.

Stagiunea în aer liber începe pe *1 Mai* și se încheie pe *30 septembrie*. Urmează apoi, fără pauză, pregătirea noii /noilor premiere care, în funcție de complexitate, iese/ies la public în prima parte a lunii noiembrie. În jur de *15 noiembrie* începe pregătirea stagiunii *outdoor* cu cele 4-5 premiere previzionate, iar în măsura în care unele dintre spectacolele anului trecut pot fi păstrate pentru viitoarea stagiune, atunci trebuie să adăugăm la repetițiile noilor spectacole și pe cele de înlocuire și de punere în condiție de premieră a acelor. Timpul de



pregătire este foarte scurt (fragmentat și de o vacanță de iarnă, obligatorie pentru a acoperi toate zilele de concediu legal) având în vedere că până în data de *30 aprilie*, când are loc ultimul spectacol al stagiunii de interior, pregătirile pentru toate spectacolele noi trebuie terminate, în așa fel încât a doua zi, de *1 Mai*, să fim la Întâlnirea cu publicul.

### **B.3. analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse.**

Principalele zone de interes ale Teatrului Masca, păstrate și urmărite încă de la înființarea acestuia și enunțarea misiunii pot fi subsumate în două mari categorii, una a *spectacolelor și a evenimentelor teatrale propriu-zise* și o alta, dedicată *zonelor de cercetare, teoretizare și educație prin teatru*.

În acest sens, pentru principalele direcții de acțiune asumate în perioada mandatului au fost concepute programe și proiecte culturale ce pot fi sintetizate astfel;

<b>Conceperea de programe și proiecte artistice în zonele de teatralitate care definesc și individualizează Teatrul Masca în peisajul teatral bucureștean</b>	
<i>Teatrul nonverbal</i>	<i>Teatrul de stradă</i>
<p>Programele <i>Stagiunea Indoor</i> și <i>Tineri la Masca</i> au presupus crearea premierelor (cele de stil și cele care au la bază un text dramatic), dar și conceperea altor activități care tind spre o diversificare a activității, urmărind în special <b>individualizarea instituției în raport cu celelalte teatre bucureștene</b>. Pe parcursul perioadei de mandat au fost derulate un număr de 3 proiecte, concretizate în <b>6 premiere și alte activități conexe</b>.</p>	<p>Programul <i>Stagiunea outdoor</i> a vizat în cei 3 ani înlesnirea accesului la cultură pentru toate categoriile de public, indiferent de zona de rezidență, cu accent pe cartierele mărginașe/cartierele dormitor, prin susținerea de spectacole și evenimente oferite gratuit. În cadrul acestui program au fost realizate un număr de <b>9 premiere</b>.</p> <p>Programul <i>La plimbare cu Masca</i> a constat în abordarea unui gen aparte de spectacol, de tip “paradă” sau “<i>walking performance</i>”, susținute atât în parcuri, cât și pe artere importante ale Bucureștiului. În cadrul acestui program au fost realizate în total un număr de <b>5 premiere</b>.</p> <p>Programul <i>Statuile Masca</i> a abordat zona de teatralitate care a consacrat Teatrul Masca în ultimii ani ca lider autoritar atât în țară, cât și în străinătate: <i>statuia vivantă</i>. Proiectele din cadrul acestui program au presupus pe lângă producția de spectacole, realizarea <i>Festivalului Internațional de Statui Vivante Masca</i>, dar și realizarea de workshopuri sau ateliere de cercetare. Rezultatele acestui program pot fi sintetizate astfel: <b>4 premiere, 4 ediții ale Festivalului Internațional de Statui Vivante Masca și 8 workshopuri/ateliere</b>.</p>

<b>Continuarea eforturilor de cercetare teatrală în zona specifică de creație artistică, urmărind:</b>	
<i>Profesionalizarea continuă a trupei și identificarea de noi surse de inspirație artistică</i>	Programul <i>Masca la școală</i> a urmărit menținerea la un nivel cât mai competitiv a condiției fizice și creatoare a actorului.
<i>Structurarea teoretică a demersului creator în specificul teatrului de stradă</i>	Programul <i>Editura Masca</i> și publicarea a zece ediții ale <i>Caietelor Masca</i> au avut drept scop oferirea specialiștilor de teatru a soluțiilor teoretice și practice pe care Teatrul Masca le-a descoperit în anii de pionierat ai teatrului de stradă din România, ca unici practicanți ai unui stil teatral extrem de prezent și de agreat în Uniunea Europeană. <i>#Caietele Masca</i> , scrise într-un limbaj accesibil, documentate cu fotografii bine executate și bine alese, reprezintă o operă teoretică ce împlinește demersul artistic al instituției noastre și un <i>model de valorificare a arhivei teatrale</i> .
<b>Realizarea de Proiecte de educație culturală adresate tinerei generații</b>	
Această direcție de acțiune, concretizată în Programul <i>Școala de teatru gestual Masca</i> și-a propus să ofere copiilor și tinerilor un sistem complementar de educație prin intermediul jocului teatral, fiind în același timp o sursă solidă de selecție pentru viitori actori. Proiectele derulate în cadrul programului au suplinit totodată o zonă de pregătire teatrală mai puțin exploatată în sistemul oficial de educație universitară (teatrul de gest, pantomimă, teatrul de stradă, statuia vivanță, jonglerie, mers pe catalige, step etc.).	
<b>Realizarea și implementarea unei strategii generale de comunicare și realizarea de strategii de promovare specifice fiecărui program/proiect artistic</b>	
Dedicat transmiterii cât mai eficiente a mesajului “ <i>Masca – un altfel de teatru, un teatru prietenos, deschis către nevoile bucureștenilor</i> ”, Programul <i>Comunitatea Masca, online și offline</i> a urmărit creșterea cantitativă și calitativă a relației cu comunitatea din cartierul de rezidență (Militari), creșterea vizibilității în mediul online cu ajutorul specialiștilor din zona social-media, precum și diseminarea informațiilor privitoare la activitatea teatrului. Realizarea strategiei de comunicare și de promovare a avut ca punct principal de plecare o analiză privind creșterea și impunerea <i>identității de brand</i> bazate pe unicitatea Teatrului Masca. Totodată, ținând cont de creșterea constantă a ritmului de viață și de tendințele ce țin de consumul cultural, concentrarea atenției pe mediul <i>online</i> în strategia de comunicare a fost un pas aproape natural.	

**C. Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz:**

#### **C.1. Măsuri de organizare internă;**

În perioada iunie 2016 – august 2019, R.O.F.-ul Teatrului Masca, Organigrama și Statul de funcții au fost modificate (în decembrie 2016 și în noiembrie 2018), principalele motive fiind adaptarea acestora la obiectivele asumate prin proiectul de management, eficientizarea funcționării anumitor structuri din cadrul teatrului sau anumite măsuri dispuse

de către ordonatorul principal de credite. În prezent Teatrul Masca funcționează în baza R.O.F. aprobat prin HCGMB 830/22.11.2018. Aceste modificări au presupus:

- Încadrarea Teatrului Masca la categoria “*alte tipuri de instituții de spectacole*” de la categoria “*instituții de spectacole de repertoriu*”;
- Actualizarea obiectivelor, conform *Caietului de obiective* și *Proiectului de management*;
- Înființarea Biroului de Comunicare și marketing, a Compartimentului de Cercetare teatrală și a Compartimentului de audit public intern (ținând cont de adresa nr. 418/12/18.06.2018 emisă de către Direcția Audit Public Intern din cadrul PMB privind Legea 672/2002 a auditului public intern);
- Actualizarea atribuțiilor directorilor adjuncți;
- Actualizarea relațiilor de colaborare și subordonare ale aparatului de specialitate și funcțional.

Modificările aduse Țtatului de funcții au vizat atât punerea în acord cu variantele modificate ale R.O.F.-ului și Organigramei, cât și reîncadrarea unor posturi în vederea respectării prevederilor Anexei 3 la HCGMB nr. 367/2018 privind modificarea și completarea HGCMB nr. 304/2017 referitoare la aprobarea salariilor de bază aferente funcțiilor din cadrul familiei ocupaționale „Administrație”.

În ceea ce privește *Controlul intern managerial*, la nivelul Teatrului Masca funcționează o *Comisie de monitorizare* a cărei componență și Regulament de organizare și funcționare au fost actualizate de mai multe ori în perioada iunie 2016 – august 2019, cea mai recentă modificare fiind efectuată prin Decizia nr. 39/04.04.2019.

La data de 16.03.2017 a fost modificat și actualizat *Codul de conduită etică* al angajaților Teatrului Masca, document adus la cunoștința personalului prin distribuire directă a unei xerocopii, prin publicarea pe site, precum și la ședințele de instruire colectivă.

La data de 12.03.2018 a fost emisă Decizia nr. 12 prin care se aprobă Declarația de aderare la valorile fundamentale, principiile, obiectivele și mecanismul de monitorizare a Strategiei Naționale Anticorupție 2016-2020, și se constituie *Grupul de lucru* responsabil cu implementarea planului de integritate.

În perioada 2016-2019 au fost organizate periodic simulări de incendiu și/sau cutremur pentru testarea sistemelor de alarmare proprii, dar și pentru a crea în rândul angajaților reflexele necesare în cazul producerii unor astfel de evenimente.

În perioada raportată la nivelul Teatrului Masca au fost constituite și au funcționat comisii specializate, numite prin decizii, în zone și domenii de activitate precum: recepția de produse, servicii sau lucrări, inventariere, casare, achiziții publice etc.

## **C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;**

Pentru următoarea perioadă se vor avea în vedere modificări precum:

- modificări ale R.O.F., Organigramă și Ștat de funcții – dacă obiectivele asumate pentru noua perioadă vor necesita astfel de intervenții;
- actualizarea Regulamentului de Ordine Interioară;
- modificări la structura Consiliului de administrație și a Consiliului Artistic, dacă fluctuațiile de personal vor motiva o astfel de intervenție;
- asigurarea cadrului organizațional intern privind auditul public prin crearea de mecanisme procedurale și programarea activităților de audit, în conformitate cu legislația în vigoare.

## **C.3. Sinteza activității organelor colegiale de conducere;**

Conform dispozițiilor legale și Regulamentului de Organizare și Funcționare al Teatrului Masca, Managerul este sprijinit de Consiliul Administrativ și de Consiliul Artistic, primul cu rol deliberativ, iar cel de-al doilea cu rol consultativ. Managerul conduce activitatea consiliilor, iar membrii acestora nu sunt remunerați.

În perioada iunie 2016 – august 2019 *Consiliul de Administrație* a avut un număr de 36 de întâlniri (2016:6, 2017:12, 2018:12, 2019:6), principalele aspecte prezentate și dezbătute având în vedere:

- Bugetul instituției (proponeri bugetare, proponeri de rectificări, execuții bugetare, bilanț etc.);
- Ocuparea posturilor vacante, aprobarea sau modificarea de sporuri sau drepturi salariale;
- Intrarea în producție a unor spectacole noi sau scoaterea din repertoriu a unor spectacole, inițierea de proiecte culturale proprii sau în colaborare cu alte instituții, efectuarea de turnee și deplasări naționale sau internaționale;
- Organizarea internă, modificarea R.O.F.-ului, a organigramei sau a Ștatului de funcții;
- Chestiuni legate de efectuarea sau rezultatele inventarului, casărilor sau valorificării bunurilor;

- Aplicarea unor noi reglementări legislative;
- Analiza și prioritizarea efectuării de cheltuieli administrative și de dezvoltare (reparații, investiții).

*Consiliul Artistic al Teatrului Masca* s-a reunit în perioada sus menționată de 9 ori (2016:2, 2017:4, 2018:1, 2019:2), principalele teme de discuție fiind programul minimal, repertoriul artistic, activitățile artistice desfășurate în cadrul proiectelor culturale, organizarea de turnee artistice, poziția și evoluția Teatrului Masca în raport cu mișcarea teatrală actuală și cu tendințele de consum cultural, strategiile de comunicare, inițierea de colaborări cu alte instituții.

#### **C.4. Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sanționare);**

În perioada raportată, Regulamentul de Organizare și Funcționare a Teatrului Masca, Organigrama și Ștutul de Funcții s-au modificat de două ori, în decembrie 2016 și în noiembrie 2018.

La data de 30.08.2019, Organigrama Teatrului Masca prevede *un număr total de 59 de posturi, din care 5 posturi de conducere și 54 posturi de execuție*, distribuite în 9 compartimente și 1 serviciu, personalul fiind încadrat cu contracte individuale de muncă pe perioadă nedeterminată sau pe perioadă determinată, în baza O.G. 21/2007.

<b>Posturi</b>	<b>Decembrie 2016</b>	<b>Decembrie 2017</b>	<b>Decembrie 2018</b>	<b>August 2019</b>
<b>Total:</b>	41	43	37	44
<b>Conducere:</b>	2	3	2	4
<b>Execuție, din care:</b>	39	40	35	40
<b>Artistic</b>	10	8	7	9
<b>Tehnic și scenă</b>	12	12	8	11
<b>Administrativ</b>	17	20	20	20

### Situația concursurilor de ocupare a unor posturi vacante

În perioada iunie 2016 – august 2019 au fost organizate concursuri de ocupare a unor posturi vacante astfel:

- *Februarie – martie 2017*: Director adjunct SII, Referent M IA (2 posturi), Arhivar M; G, Muncitor din activ. Specif. Inst. de spectacole (3 posturi), Economist Spec. IA, Casier (2 posturi), Regizor tehnic I (2 posturi), Maestru lumini-sunet, Contabil MIA;
- *Martie 2019*: Inspector de specialitate SI (2 posturi), Contabil șef SII, Director adjunct SII, Auditor S IA, Auditor S I;
- *August 2019*: Auditor S IA, Auditor S I, Casier M; G;

### Cursuri de perfecționare

Personalul Teatrului Masca a participat la cursuri de perfecționare astfel:

- Management cultural: 1 persoană
- Achiziții publice: 2 persoane
- Contabilitate primară: 3 persoane
- Contabilitate de gestiune: 2 persoane
- Arhivistică: 1 persoană
- Staff manager: 2 persoane
- Manager transport auto: 1 persoană
- Salarizare: 1 persoană
- Șofer: 1 persoană
- Control intern managerial: 8 persoane (membri ai Comisiei de monitorizare)
- Ateliere și workshopuri artistice la care au participat *toți actorii* Teatrului Masca:
  - o Canto: 2
  - o Acrobație: 1
  - o Machiaj: 8
  - o Instrumente: 1
  - o Tai Chi: 1

Evaluările personalului au fost realizate la finalul fiecărui an, fiind totodată făcute propunerile pentru participarea la cursuri de perfecționare pentru anul următor precum și pentru promovarea la trepte superioare (final de an 2017, pentru patru actori, aceștia susținând concursul de promovare în luna ianuarie 2018, astfel: 2 posturi Actor S IA și 2 posturi Actor SI).

În perioada raportată au fost constituite 3 comisii de cercetare disciplinară, pentru abateri săvârșite de angajați ai Teatrului Masca, sancțiunile fiind dispuse astfel:

- 1 persoană (Referent): diminuarea salariului cu 10% pentru 3 luni și mutarea pe o funcție din alt compartiment, funcție cu atribuții scăzute ca risc;
- 1 persoană (Șofer): diminuarea salariului cu 10% pentru 3 luni și recuperarea prejudiciului constat;
- 2 persoane (Director adjunct și Șef birou financiar contabil): avertisment verbal și recuperarea prejudiciului conform Măsurilor Controlului efectuat de Curtea de Conturi a României.

#### **C.5. Măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/refuncționalizări ale spațiilor;**

La preluarea mandatului, în anul 2016, Teatrul Masca deținea în administrare *două spații*, cel din Bd. Uverturii 14 (cartier Militari), unde se află sediul actual, și un altul, aflat în cartierul Bucureștii Noi. Această din urmă clădire, aflată într-un stadiu avansat de degradare, din cauza lipsei fondurilor pentru intervenții majore asupra structurii, era utilizată în parte ca depozit pentru decoruri, costume și recuzită, condițiile fiind însă improprii chiar și pentru această funcție. În anul 2017 clădirea a fost cedată Teatrului Excelsior, procesul de eliberare completă fiind terminat de-abia pe parcursul lunii iunie 2018, în prezent decorurile și costumele aflate inițial în acea clădire fiind depozitate într-un *spațiu închiriat*, aflat în apropierea sediului din cartierul Militari, *așteptând răbdătoare* momentul când Depozitul de decoruri, costume și recuzită va fi construit.

În ceea ce privește sediul actual, în anul 2017 a fost efectuată reevaluarea construcțiilor aflate în administrarea entității și înregistrarea în evidența contabilă a rezultatelor acestei operațiuni, în conformitate cu prevederile legale. La această clădire au fost realizate în perioada 2016-2019 diverse lucrări de reparații și îmbunătățiri, precum:

- Renovarea cabinelor actorilor (zugrăveli și reparații la geamuri și instalații);
- Reparații la instalația de alimentare cu apă și la sistemul de încălzire (inclusiv înlocuirea unui boiler);
- Lucrări de renovare și igienizare a toaletelor destinate publicului;
- Lucrări de modernizare și igienizare a Cabinelor actorilor și a spațiilor de regrupare dinainte de intrarea în scenă, precum și a 3 dintre spațiile de birouri (P.R., Contabilitate, Resurse Umane); aceste lucrări au presupus și achiziționarea unor elemente de mobilier,

precum scaune, mese, canapea, care să le înlocuiască pe cele existente, deteriorate din cauza vechimii și a gradului mare de uzură;

- Lucrări de reparații și lucrări de hidroizolare la terase și luminatoare;
- Lucrări de înlocuire a motoarelor pentru instalația de chillere care asigură ventilația și climatizarea spațiilor;
- Înlocuirea centralei de alarmare la incendiu și reconfigurarea acesteia pentru a acoperi toate zonele echipate cu senzori.

#### Investiții

În anul 2016 au fost demarate două mari proiecte: *Construirea unui depozit de decoruri și costume și Acoperirea amfiteatrului*. Pentru acestea au fost realizate studiile de fezabilitate, la începutul anului 2017 fiind aprobați, în Comisia tehnico-economică din cadrul P.M.B., indicatorii tehnico-economici. Pe parcursul anilor 2017 și 2018 au fost obținute Certificatele de urbanism pentru fiecare dintre cele două obiective de investiții și, punctual, au fost îndeplinite condițiile cerute prin C.U. pentru obținerea autorizațiilor de construcție. Întregul proces s-a dovedit extrem îndelungat și de anevoios, graficul de executare fiind modificat de mai multe ori *din motive neimputabile Teatrului Masca* (obținerea cu întârziere a documentelor din partea autorităților, solicitarea de studii și documentații adiționale, neprevăzute inițial în bugete etc.). În prezent, graficele de realizare se prezintă astfel:

#### **Depozit pentru decoruri, costume și recuzită:**

<b>Stadiu</b>	<b>Termen</b>	<b>Observații</b>
<b>Efectuarea Studiului de Fezabilitate</b>	2016	Realizat
<b>Aprobarea indicatorilor tehnico-economici de către C.T.E. a PMB</b>	Ianuarie 2017	Realizat
<b>Obținerea Certificatului de Urbanism</b>	Noiembrie 2017	Realizat
<b>Realizare P.U.D. solicitat prin Certificatul de Urbanism</b>	Noiembrie 2018	Realizat
<b>Realizare D.T.A.C.</b>	30 Mai 2020	În curs de contractare
<b>Obținere autorizație de construcție</b>	30 Iulie 2020	60 zile de la Realizare D.T.A.C.
<b>Realizare P.T. și D.E., cu indexarea valorii din S.F. cu rata inflației și cursul de schimb valutar</b>	31 octombrie 2020	90 zile de la obținerea A.C.



<b>Avizarea P.T. și D.E. de către C.T.E. a PMB</b>	Decembrie 2020	45 zile de la realizarea P.T. și D.E.
<b>Procedura de alegere a executantului</b>	30 mai 2021	30 zile de la aprobarea bugetului 2020
<b>Execuția lucrărilor</b>	Iunie- Noiembrie 2021	6 luni de la semnarea contractului de lucrări

**Acoperire și antifonare Amfiteatru în aer liber:**

<b>Stadiu</b>	<b>Termen</b>	<b>Observații</b>
<b>Efectuarea Studiului de Fezabilitate</b>	2016	Realizat
<b>Aprobarea indicatorilor tehnico-economici de către C.T.E. a PMB</b>	Ianuarie 2017	Realizat
<b>Obținerea Certificatului de Urbanism</b>	Noiembrie 2017	Realizat
<b>Realizare expertiză tehnică de rezistență solicitată prin Certificatul de Urbanism</b>	Noiembrie 2018	Realizat cu Compania Municipală de Dezvoltare Durabilă București S.A.
<b>Realizare D.T.A.C. și depunere solicitare eliberare A.C.</b>	Decembrie 2018	Realizat
<b>Obținere autorizație de construcție</b>	Februarie 2019	Documentație depusă, se așteaptă eliberarea A.C.
<b>Realizare P.T. și D.E., cu indexarea valorii din S.F. cu rata inflației valutar</b>	Mai 2020	30 zile de la obținerea A.C. și aprobarea bugetului 2019
<b>Avizarea P.T. și D.E. de către C.T.E. a PMB</b>	Iulie 2020	45 zile de la realizarea P.T. și D.E.
<b>Procedura de alegere a executantului</b>	August 2020	30 zile de la avizarea P.T. și D.E. de către C.T.E. a PMB
<b>Execuția lucrărilor</b>	Sept. - Dec. 2020	4 luni de la semnarea contractului de lucrări

*Parcul auto*

O atenție deosebită s-a acordat în timp parcului auto, funcționarea optimă a acestuia fiind indispensabilă în condițiile în care *cea mai mare parte a activității artistice a Teatrului Masca se desfășoară în aer liber, fapt ce presupune deplasări aproape zilnice* către spațiile de

joc. În perioada raportată parcul auto a fost *înnoit cu două microbuze* (necesare transportului personalului artistic și tehnic și elementelor de decor/recuzită/costume, aparatură sunet/lumini) și cu *un autoturism* utilizat atât în activitatea administrativă, cât și pentru activitatea de spectacole, la transportul actorilor/tehnicienilor. Totodată, a fost achiziționat *un grup electrogen mobil* pentru a îl înlocui pe cel existent, cu o vechime mai mare de 10 ani.

În perioada raportată au fost efectuate reparații de întreținere a parcului auto, reparații bazate pe principiul prudenței, în conformitate cu fișele de exploatare. Menționăm faptul că necesitatea realizării acestor reparații devine în fiecare an din ce în ce mai acută, dat fiind faptul că unele dintre mijloacele de transport existente au o vechime considerabilă (peste 20 ani) și un număr mare de kilometri la bord.

În perioada raportată au fost efectuate *o serie de achiziții* menite să eficientizeze activitatea diferitelor compartimente, dar și să înlocuiască echipamente uzate fizic sau moral. Cele mai importante achiziții au fost:

- Imprimantă multifuncțională Kyocera Deskjet;
- 5 Desktopuri și 2 Laptopuri utilizate în activitatea administrativă dar și în cea de specialitate artistică;
- Set lumini (reflectoare cu LED, reflectoare cu acumulatori și lumini inteligente) și sistem audio (necesare pentru spectacolele în aer liber);
- Sistem panotaj publicitar (amplasat în curtea teatrului, cu vizibilitate din Bd. Uverturii, sistemul permite afișarea de informații și materiale publicitare).

#### **C.6. Măsurile luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau a altor organisme de control în perioada raportată;**

- Pe parcursul anului 2016 nu au avut loc controale sau verificări din partea autorității sau a unor organisme de control;
- În decursul anului 2017 (în perioada 4 septembrie – 13 octombrie) *Curtea de Conturi a României* a derulat la Teatrul Masca misiunea de audit financiar asupra situațiilor financiare întocmite la data de 31.12.2016. Misiunea de audit s-a finalizat prin întocmirea unui Raport de audit financiar și a unui Proces-verbal de constatare (1947/13.10.2017), urmate de Decizia nr. 97/01.11.2017 emisă de Directorul adjunct al Curții de Conturi a României. Respectiva decizie a stabilit un număr de 4 măsuri a fi luate de către Teatrul Masca pentru înlăturarea unor nereguli constatate, cu termene de realizare 31.12.2017 (1 măsură) și 30.03.2018 (3 măsuri).

*Măsurile* luate pentru remedierea neregulilor constatate au fost:

- Implementarea integrală a tuturor standardelor de control intern/managerial, precum și monitorizarea sistemului de control intern și a elementelor sale, conform prevederilor OSGG nr. 400/2015, astfel încât acesta să funcționeze eficient;
  - Organizarea și realizarea operațiunii de inventariere a patrimoniului la finele anului 2017, prin inventarierea faptică a tuturor bunurilor și valorilor materiale deținute de entitate, inclusiv efectuarea punctajelor cu terții în vederea confirmării/clarificării soldurilor de creanțe și datorii înregistrate în evidența contabilă, precum și înregistrarea rezultatelor inventarierii, conform prevederilor legale;
  - Efectuarea reevaluării construcțiilor aflate în administrarea entității și înregistrarea în evidența contabilă a rezultatelor acestei operațiuni, în conformitate cu prevederile legale.
  - Efectuarea cercetării administrative în vederea stabilirii răspunderii pentru inacțiunea în privința recuperării creanțelor în valoare de 25.138 lei, cu consecința prescrierii dreptului la acțiune împotriva clienților, înregistrarea prejudiciului și recuperarea acestuia, potrivit legii. Prejudiciul a fost recuperat, *creanțele în discuție provin din perioada 2013-*.
  - Prin raportul de follow-up nr. 375/26.02.2019 Curtea de Conturi a României a constatat că toate măsurile dispuse prin Decizia 97/01.11.2017 au fost duse la îndeplinire în totalitate.
- Pe parcursul anului 2018 nu au avut loc controale sau verificări din partea autorității sau a unor organisme de control;
  - În perioada 14.02.2019 – 07.03.2019 *Corpul de Control al primarului General al Municipiului București* a efectuat un control cu următoarele obiective: aspecte organizatorice (îndeplinirea prevederilor legale referitoare la structura organizatorică, organizarea și funcționarea controlului intern), probleme economico-financiare (fundamentarea și execuția BVC, respectarea disciplinei financiar-contabile, administrarea și gestionarea resurselor materiale, inventarierea patrimoniului, organizarea controlului financiar-preventiv, respectarea legalității privind încheierea și derularea contractelor de achiziții etc.), precum și alte aspecte precum situația litigiilor și modul de soluționare a acestora, modul de îndeplinire a măsurilor dispuse prin rapoarte anterioare.

Raportul de control nr. 431/09.05.2019 a trasat o serie de măsuri, în cele ce urmează fiind prezentate activitățile desfășurate până în acest moment pentru remedierea problemelor identificate:

- A fost întocmit Planul anual de pregătire/perfecționare profesională a angajaților, conform măsurii 1;
- A fost realizat Regulamentul privind metodologia și criteriile de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale personalului contractual din Teatrul Masca, conform măsurii 2;
- A fost actualizată componența Comisiei de Monitorizare a controlului intern managerial și Regulamentul de organizare și funcționare a acesteia, prin Decizia Managerului nr. 39/04.04.2019. Totodată a fost demarată activitatea de actualizare a procedurilor documentate existente pentru punerea în acord cu OSGG 600/2018, precum și întocmirea de noi proceduri;
- Au fost realizate Strategia anuală de achiziții și Planul anual de achiziții publice, în baza referatelor de necesitate emise pe compartimente și centralizate, în vederea întocmirii bugetului de venituri și cheltuieli;
- Au fost analizate stocurile aflate în gestiunea Teatrului Masca, fiind stabilite stocurile care nu mai sunt necesare desfășurării activității și fiind întocmite propunerile de casare/declasare a obiectelor de inventare. Totodată, au fost evidențiate în mod distinct stocurile cantitativ-valoric pe locuri de gestiune/persoane;
- A fost depusă documentația necesară obținerii acordului din partea ordonatorului principal de credite pentru persoana care desfășoară activitatea de control financiar preventiv propriu.
- Tot pe parcursul anului 2019, *Direcția de Audit Public Intern din cadrul PMB* a derulat la Teatrul Masca misiunea de audit cu tema “Evaluarea modului de organizare a activității de gestiune a resurselor umane și a conformității cu cadrul legislativ și normativ aplicabil, evaluarea modului în care se desfășoară procesul de inventariere patrimonială, precum și evaluarea gradului de implementare a controlului intern managerial”, în perioada 18.03.2019 – 31.05.2019, încheiat prin Raportul nr. 1690 /19.08.2019. Documentul, pe care l-am primit la *mijlocul lunii august*, formulează o serie de recomandări și măsuri, graficul de implementare a acestora fiind următorul:

Nr. crt.	Măsură	Termen de realizare
1	Actualizarea procedurii de sistem privind întocmirea, actualizarea și aprobarea fișelor de post;	30.09.2019
2	Elaborarea unei proceduri operaționale privind gestionarea dosarelor personale ale angajaților;	30.09.2019
3	Elaborarea unei proceduri operaționale privind încheierea și încetarea contractelor individuale de muncă;	30.09.2019
4	Elaborarea unei proceduri operaționale privind concediul de odihnă și alte concedii ale salariaților ținându-se cont de prevederile H.G. nr. 250/08.05.1992 (republicată);	30.09.2019
5	Analiza activităților ce ar trebui să fie desfășurate de către compartimentul financiar-contabil în vederea stabilirii atribuțiilor concrete ale fiecărui post, dimensionarea acestuia în funcție de necesități;	30.09.2019
6	Actualizarea procedurii operaționale privind inventarierea patrimoniului (cod P.O 25, editia 1, revizia 2)	31.10.2019
7	Efectuarea demersurilor în vederea ocupării postului vacant de casier din ștutul de funcții și încheierea contractului de garanție materială conform prevederilor legale în vigoare;	Realizat
8	Întocmirea fișei contului 428: alte datorii și creanțe în legătură cu personalul pe analitice, pentru fiecare gestionar în parte;	30.09.2019
9	Implementarea tuturor standardelor din O.S.G.G. 600/2018.	31.10.2019

#### **D. Evoluția situației economico-financiare a instituției:**

Situația economico-financiară a instituțiilor publice de cultură în general, dar și a celor de spectacole, în particular, a fluctuat în perioada care acoperă mandatul.

În 2016, la data concursului de proiecte de management, bugetele erau deja făcute, și a fost dificil de intervenit cu programe noi la jumătatea anului financiar. Cu toate acestea, am reușit să *adaptăm din mers* programele și proiectele artistice în așa fel încât să respectăm în proporție de 80% ceea ce ne propusesem pentru perioada imediat următoare.

2017 și 2018 au fost însă ani cu bugete satisfăcătoare și chiar dacă nu am putut face tot ceea ce ne-am fi dorit (bugetele noastre au fost întodeauna mici comparativ cu cele al celorlalte instituții de spectacole la un număr egal de premiere) am reușit să alocăm fondurile necesare atât producției de spectacole (inclusiv colaboratorilor), cât și reparațiilor la scenă și la clădire sau unor achiziții absolut necesare. Măririle de salarii au contribuit și ele la o

satisfacție mai mare a angajaților și au determinat o mai dedicată implicare a acestora în activitatea de bază a instituției.

Din păcate, bugetul anului 2019 a însemnat, prin drastica sa diminuare, o lovitură dură pentru întreaga activitate a instituției noastre și, implicit, pentru programele și proiectele propuse, fiind nevoiți să renunțăm la unele dintre acestea, iar altora să le diminuăm din amploarea la care le concepuserăm inițial și care le reda publicului la adevărata valoare. A trebuit să renunțăm la cea mai mare parte a colaboratorilor, să le diminuăm altora onorariul, să renegociem toate contractele, să renunțăm la cei care nu au înțeles perioada dificilă prin care trecem și, în final, să renunțăm la unele spectacole. Având în vedere că noi suntem obligați să pregătim încă de pe acum stagiunea de exterior a anului 2020 fără să mai așteptăm bugetul anului viitor, am încercat, și facem și în continuare eforturi mari, *să intrăm în producție cu trei premiere*. Din acest motiv, am reconfigurat repertoriul programat și vom utiliza în noile montări o parte a costumelor, recuzitei și decorurilor de la spectacolele ieșite din repertoriu, cu scopul declarat de a *salva stagiunea viitoare*, care altfel ar fi periclitată: am explicat la punctul B cum se lucrează la noi în teatru, care este specificul activității noastre, cum se programează producția premierelor și care este de fapt perioada în care trebuie să lucrăm spectacolele de exterior pentru a oferi publicului în fiecare an la 1 Mai producții noi. Un alt mare regret îl reprezintă și faptul că a trebuit *să alegem între continuarea stagiunii de exterior și renunțarea temporară la investițiile* începute, investiții atât de necesare.

Sperăm însă ca toate aceste reduceri provenite din renegocieri de contracte, inclusiv în cazul tuturor contractelor de mentenanță sau al altor furnizori, să ne ofere „o gură de aer” pentru a termina măcar o parte din ceea ce ne-am propus și a lăsa la sfârșit de mandat producția a 3 premiere pregătite pentru anul viitor.

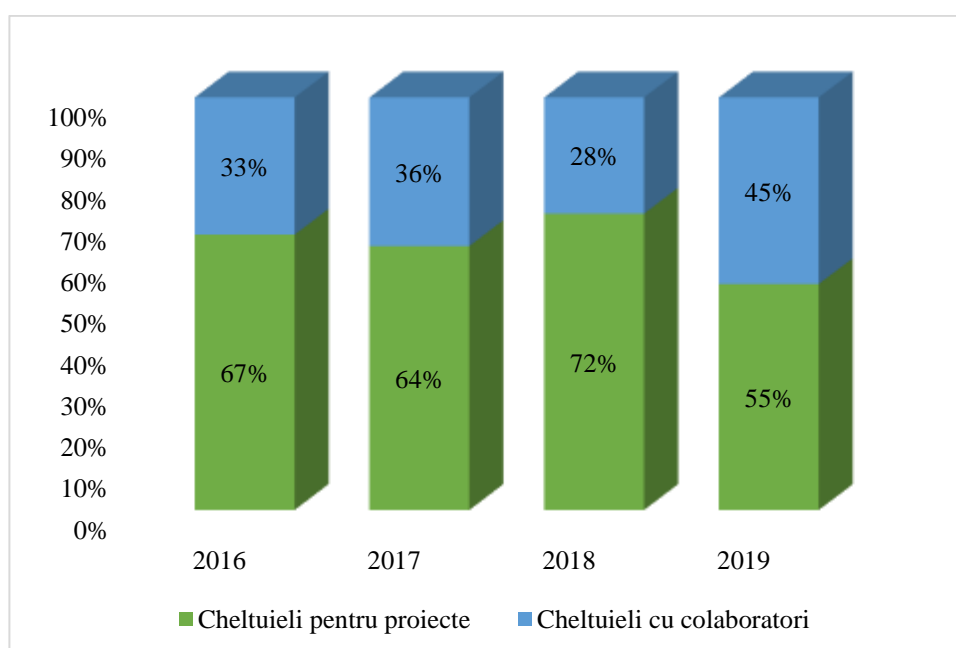
#### **D.1. analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate;**

\*Situția privind anul 2019 este realizată la data de 31.08.2019

Nr crt	Categorii	Estimare 2016	Realizat 2016	Estimare 2017	Realizat 2017	Estimare 2018	Realizat 2018	Estimare 2019	Realizat 31.08.2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	TOTAL VENITURI, din care:	5485	4737	6670	6648	6718	7748	6835	4076
	I.a. venituri proprii, din care:	300	370	350	327	400	625	450	167
	I.a.1. venituri	285	370	330	317	375	625	420	167

	din activitatea de bază								
	1.a.2. surse atrase	15	0	20	10	25	0	30	0
	1.a.3. alte venituri proprii	0	0	0	0	0	0	0	0
	1.b. subvenții / alocații	5185	4367	6310	6321	6308	7123	6370	3908
	1.c. alte venituri	0	0	10	0	10	0	15	0
<b>2.</b>	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care:</b>	<b>5485</b>	<b>4737</b>	<b>6670</b>	<b>6281</b>	<b>6718</b>	<b>7748</b>	<b>6835</b>	<b>3885</b>
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	1600	1242	2110	2135	2216	2453	2327	2024
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	1294	1014	1706	1691	1792	2368	1882	1925
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	3060	228	404	444	4240	85	4450	99
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	3403	3018	4210	4126	4252	4901	4308	1881
	2.b.1 Cheltuieli pt. proiecte	1138	1347	1705	1812	1655	1815	1618	597
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	800	671	900	1020	1000	711	1100	493
	2.b.3 Cheltuieli pt. reparații curente	100	111	200	118	150	602	100	15
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	1039	889	1070	1136	1102	1461	1135	616
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	326	0	335	40	345	312	355	160
	2.c. Cheltuieli de capital	482	467	350	20	250	395	200	0

Creșterile salariale, deși au adus un plus de satisfacție și liniște personalului artistic, tehnic sau TESA, *au grevat asupra bugetului general* în anii care au urmat măririlor de salarii, suma necesară acoperirii cheltuielilor de personal dublându-se, în condițiile în care fluctuația posturilor ocupate nu este semnificativă. Din acest motiv, se observă o substanțială diferență la *cheltuielile de personal*, acolo unde au existat aceste modificări cauzate de schimbările de legislație, și care, în plus, au presupus și *trecerea contribuțiilor sociale de la angajator la angajat*.



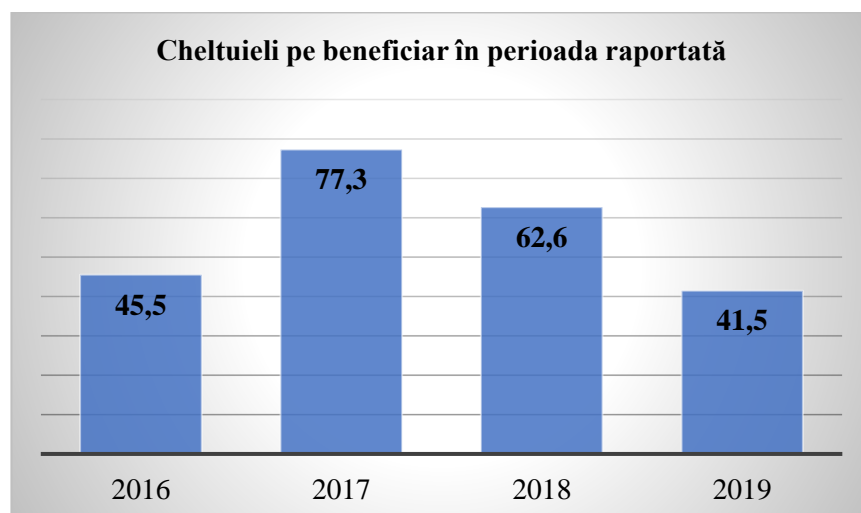
*Structura cheltuielilor pentru realizarea proiectelor culturale*

În ceea ce privește evoluția structurii *cheltuielilor cu proiectele culturale* se observă în perioada analizată a anului 2019 o creștere a ponderii cheltuielilor cu colaboratorii, deși *atât numărul acestora, cât și onorariile negociate au scăzut față de anii anterior*. Motivul este *reducerea masivă a cheltuielilor cu producția, din lipsa finanțării suficiente*, anul 2019 fiind unul dedicat reutilizării și transformării, în ceea ce privește decorul și costumele.

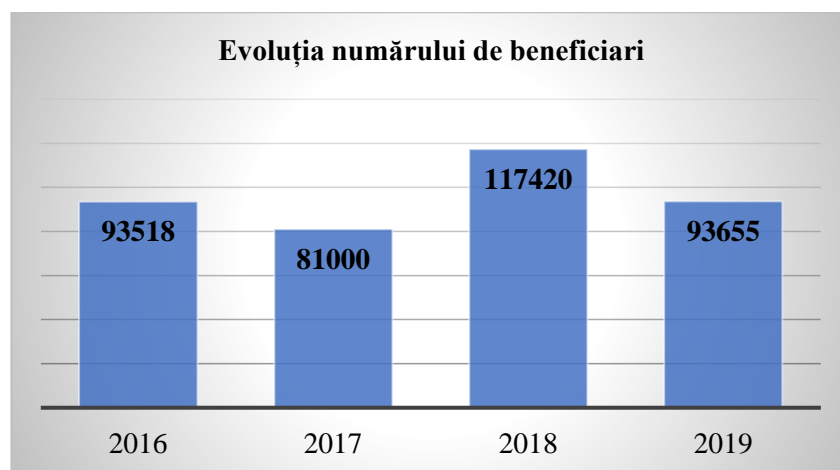


**D.2. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției din următorul tabel:**

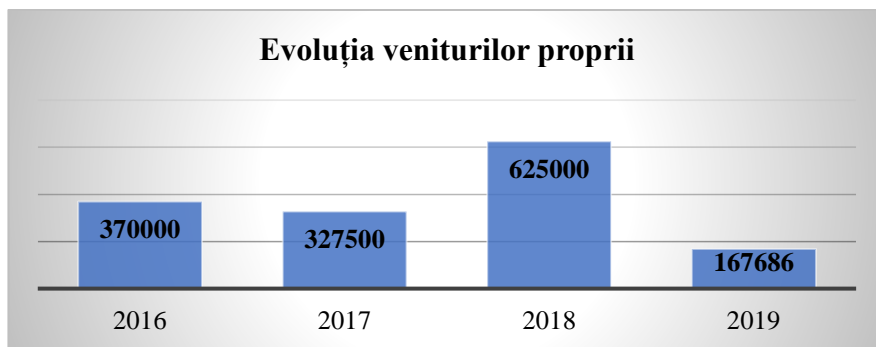
Nr. Crt.	Indicatori de performanță	2016	2017	2018	2019 (01 ian – 30 iun)
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri – cheltuieli de capital) / nr. de beneficiari)	45,5	77,3	62,6	41,5
2.	Fonduri nerambursabile atrase	0	0	0	0
3.1.	Număr de premiere	6	6	7	5
3.2.	Număr de refaceri	1	2	2	3
3.3.	Număr de coproducții	0	0	0	0
3.4.	Număr de spectacole în regim de protocol	1	1	1	1
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	1000+	1000+	1022	592
5.	Număr de beneficiari neplătitori	67450	58390	80835	65047
6.	Număr de beneficiari plătitori	26068	22610	36858	28608
7.	Număr de spectacole, din care:	315	294	251	224
	* la sediu ( <i>București</i> ), din care:	282	275	212	217
	în sală	63	39	51	34
	spații neconvenționale	219	236	161	183
	* în turnee	33	19	39	7
	în sală	3	2	0	0
	spații neconvenționale	30	17	39	7
8.	Număr de proiecte/ acțiuni culturale	23	22	20	19
9.	Venituri proprii din activitatea de baza	370000	327500	625000	167686
10.	Venituri proprii din alte activități	0	0	0	0
11.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri, etc.	14	10	9	7
12.	Indice de ocupare a sălii la sediu (%)	76%	70%	71%	74%



Media cheltuielilor pe beneficiar în *perioada raportată este de aproximativ 56 lei*, fluctuațiile în timp nefiind semnificative. Considerăm că suma (destul de mică din punctul nostru de vedere, comparată cu cele raportate de alte instituții de profil) este rezultatul unei politici responsabile de cheltuire a fondurilor publice, combinată cu costurile reduse implicate în producția de spectacol și cu numărul mare de beneficiari, în special ai proiectelor *outdoor*.



Pentru finalul anului 2019 se estimează un număr total de aproximativ 109000 beneficiari, *scăderea față de anul 2018 având ca principală cauză diminuarea cu trei zile a perioadei de desfășurare a ediției 2019 a Festivalului Internațional de Statui Vivante și ca atare pierderea unui număr de aproximativ 15.000-20.000 potențiali beneficiari*. Creșterile înregistrate în anii 2018 și 2019 față de perioadele anterioare sunt efectul schimbărilor efectuate în ceea ce privește ponderea proiectelor *outdoor* față de cele de interior și canalizarea energiei trupei artistice și a echipei tehnice către zona de spectacole în aer liber. Trebuie să menționăm aici faptul că estimarea numărului de beneficiari se face prin mai multe metode, principalele fiind numărarea efectivă a publicului participant la spectacole (se realizează trei numărători, de persoane diferite, la final fiind înregistrată valoarea cea mai mică), combinată cu estimări neoficiale transmise de către forțele de ordine prezente la evenimente.



Estimările de încasări ale veniturilor proprii pentru finalul anului 2019 sunt pozitive și considerăm că ținta de 320.000 lei aprobată pentru bugetul anului 2019 va fi atinsă, dat fiind faptul că **deja a fost depășit plafonul estimat pentru primele două trimestre ale anului, acesta fiind de 130.000 lei (+29%)**. Menționăm că diferențele între veniturile estimate în proiectul de management și cele realizate se datorează diferențelor între bugetele aprobate anual și estimările inițiale.

#### **E. Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management:**

##### **E.1. viziune;**

În condițiile în care viața teatrală bucureșteană continuă să se deruleze preponderent în centrul Capitalei și, cu mici excepții, exclusiv în spații *indoor*, Teatrul Masca a rămas și în ultimii ani *singura instituție publică de cultură care propune constant locuitorilor Capitalei spectacole de teatru outdoor*. Înființat din nevoia de *a umple un spațiu gol în peisajul teatral bucureștean*, Teatrul Masca continuă și acum, după aproape 30 de ani, să ofere bucureștenilor, în special, și românilor, în general, accesul la o formă de *artă teatrală populară*, apropiată de spectator și în sens figurat, dar și în sens propriu. Am reușit să prezentăm spectacole în așa fel încât toți cetățenii orașului să beneficieze de Teatru fără a fi nevoiți să se deplaseze în centrul orașului, acolo unde se află majoritatea sediilor celorlalte instituții teatrale.

Așa cum spuneam, Teatrul Masca va împlini anul viitor 30 de ani de la înființare; în toată această perioadă, programul estetic pe baza căruia a fost înființat, precum și stilul specific de teatru - teatru nonverbal și teatru de stradă – au rămas neschimbate. Ultimii trei ani doar *au delimitat și mai bine profilul nostru teatral*, atașamentul nostru față de publicul din cartierele îndepărtate ale orașului, rămânând neschimbat.

## E.2. misiune;

Misiunea instituției noastre a rămas și în acești ani îmbogățirea peisajului teatral bucureștean prin formele teatrale specifice, contribuind la diversificarea și dezvoltarea vieții culturale a comunității din care facem parte, promovând actul artistic de calitate și, nu în ultimul rând, facilitând accesul la cultură al locuitorilor Capitalei, indiferent de zona de rezidență.

## E.3. obiective (generale și specifice);

Obiectivul principal al Teatrului Masca a rămas, și în acești ani de mandat, *impunerea teatrului nonverbal și teatrului de stradă ca o componentă esențială și indispensabilă a peisajului teatral românesc și a vieții culturale bucureștene* prin producerea de spectacole valoroase, care să răspundă necesităților culturale ale concetățenilor noștri.

Obiective generale
Continuarea programului estetic al teatrului;
Continuarea reprezentațiilor în cartierele mărginașe (deplasare a centrului cultural spre cartierele-dormitor);
Creșterea numărului de beneficiari;
Educarea viitoarelor generații de spectatori și atragerea lor către stilul de teatru specific pe care îl practicăm;
Impunerea Capitalei României în rândul capitalelor europene care au festivaluri de teatru <i>outdoor</i> .

Obiective specifice	Programe artistice dedicate
Crearea unui repertoriu incitant pentru stagiunea <i>indoor</i> și <i>outdoor</i> ;	<b>Programele: Stagiunea indoor, Tineri la Masca, Stagiunea outdoor, La Plimbare cu Masca și Statuile Masca - 24 premiere: 6 indoor și 18 outdoor</b> (dacă spectacolele de interior au mers pe linia adaptărilor non-verbale după mari texte ale dramaturgiei naționale și universale, prin spectacolele de exterior am încercat să acoperim toată gama mijloacelor de expresie specifice teatrului de stradă: statuia vivanță, spectacol paradă, marionete, jonglerie, instalații, muzical, spectacol de tip <i>bâlci</i> tradițional).
Atragerea tinerilor absolvenți ai institutelor de teatru și <i>împrietenirea</i> lor cu stilul teatrului nonverbal și al teatrului de stradă;	<b>Programul Tineri la Masca</b> – Am cooptat în trupă, în fiecare an, un număr de 5 actori tineri care au rămas alături de noi pe durata unei întregi stagiuni <i>indoor</i> și/sau <i>outdoor</i> și care au

	beneficiat de <i>un an de Internship la Masca</i> .
Perfecționarea și mărirea continuă a bagajului de mijloace de expresie specifice profilului nostru teatral;	<b>Programul Masca la școală</b> - am organizat pentru actori <i>workshopuri de machiaj, workshopuri de canto, de instrumente de suflat, de acrobație, de step, de catalige sau de jonglerie</i> .
Creșterea atenției acordate cercetării teatrale în domeniul specific al instituției noastre (mișcare, costum, machiaj etc.);	<b>Programul Statuile Masca</b> - <i>atelier de cercetare a materialității costumelor de statui vivante și a machiajului de statuie vivanță</i> .
Popularizarea și teoretizarea teatrului de stradă din România;	<b>Programul Editura Masca, Proiectul #Publicații</b> – <i>10 numere ale Caietelor Masca</i> , cu următoarele <i>teme</i> : #Teatrul Outdoor, #Masca de teatru, #Statui vivante, #Marionete stradale, #Muzica de teatru, #Publicul de teatru, #Costumul, #Decorul, #Festivaluri de teatru de stradă, #Actorul în teatrul de stradă.
Atragerea viitoarelor generații de spectatori;	<b>Programul Școala de teatru gestual</b> , cu <i>Proiectele STG, Ora de cultură și Masca îți dă gestul</i> – cursuri de teatru gestual, cursuri de machiaj, cursuri de statuie vivanță, cursuri de mască susținute de către actorii teatrului și pentru copii și adolescenți (3 la 18 ani), participări la repetiții și la antrenamente.
Impunerea <i>statuiei vivante</i> ca formă concentrată de teatru stradal, concept original al Teatrului Masca;	<b>Programele Statuile Masca și Masca în turneu</b> – organizarea a 4 ediții ale Festivalului Internațional de Statui Vivante, (6-9); susținerea de spectacole în țară și în Europa (Marea Britanie, Belgia, Germania, Austria, Slovacia, Bulgaria).
Păstrarea și continuarea formulelor de spectacol care au avut succes și au căpătat interesul publicului bucureștean;	<b>Programul La plimbare cu Masca</b> –reprezentații cu premierele de zona de interes a programului: spectacole în mișcare, de tip paradă sau <i>walking performance</i> .
Creșterea contribuției teatrului la păstrarea sentimentului de comunitate locală.	<b>Programul comunitatea online și offline</b> – <i>reprezentații și evenimente pentru cei din Cartierul Militari și pentru comunitatea social media</i> .

#### **E.4. strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management;**

Strategia culturală ține cont de faptul că Teatrul Masca, la fel ca și celelalte instituții teatrale bucureștene este de drept un *serviciu public de cultură*. În acest sens activitatea noastră artistică este orientată către *satisfacerea nevoii culturale a publicului din Capitala României*.

Cum Teatrul Masca este cunoscut în principal prin *activitatea artistică desfășurată în*

*stradă*, fiind unic în viața artistică bucureșteană din punctul de vedere al teatralității asumate, am concentrat activitatea noastră pe această dimensiune, distribuind cea mai mare parte a energiilor creatoare, dar și a resurselor materiale și financiare acestei direcții estetice care ne singularizează între teatrele Capitalei. Programele și proiectele Teatrului Masca dedicate prezenței noastre în stradă și-au dovedit, în acești ani de mandat, capacitatea de a se susține prin concepția lor valoroasă, apreciată de public și de organizatorii de evenimente, având totodată meritul de a menține profilului distinct al instituției noastre.

În ceea ce privește stagiunea *indoor*, am recurs la eliminarea din repertoriu, pe măsură ce au „îmbătrânit“, a spectacolelor care nu erau de „stil“, care „bruiiau“ estetica teatrului non-verbal și care puteau „deruta“ publicul căruia îi promisesem încă de la înființare exclusiv spectacole de gest, de expresie corporală sau de pantomimă.

Am continuat așadar montările *spectacolelor de stil (teatru noverbal)*, ce au o imagine teatrală în centrul căreia se află *Actorul Capabil*, cel care se exprimă plenar utilizându-și expresivitatea corporală. Ca și până acum, acestea au avut ca punct de plecare scenarii originale sau adaptări ale unor opere literare/dramatice de valoare, din literatura națională sau universală. Toate aceste spectacole au purtat în conștiința publicului *marca Masca*, spectatorii bucureșteni găsim la noi *o alternativă la spectacolele celorlalte teatre* unde Cuvântul are un rol dominant.

Pentru aceeași perioadă de management, 2016-2019, am încercat să atragem și să punem în valoare cât mai mult din *forța creatoare a tinerilor actori*, proaspeți absolvenți ai facultăților de teatru din București, Cluj, Târgu-Mureș, Craiova, Constanța etc. Prin programul *Tineri la Masca* am reușit să atragem, an de an, un grup de tineri actori, cărora le-am oferit expertiza noastră în teatrul de stradă sau în teatrul non verbal. Aceștia au avut șansa să se antreneze împreună cu ceilalți actori ai teatrului, să participe la workshopurile organizate pentru actorii din trupă și să joace efectiv în spectacolele noastre pe parcursul unei stagiuni *outdoor* și/sau *indoor*, interpretând roluri importante. Ne-am străduit să le inoculăm determinarea actorilor care fac deja parte din trupă, dăruirea acestora față de teatrul de stradă și față de publicul acestuia pentru a putea deveni în timp, ei înșiși, reprezentanți valoroși ai acestui tip de teatru, apreciat de publicul contemporan.

Așa cum ne-am propus în proiectul de management, în paralel cu activitatea specifică de spectacole, am dezvoltat un *program de cercetare teatrală* (atât la nivel teoretic, concretizat prin apariția celor *10 numere* din Caietele Masca, dar și practic, prin cercetarea mijloacelor de expresie corporală în teatrul de gest, cercetarea modalităților specifice de machiaj pentru teatrul de stradă etc.).

*Caietele Masca* reprezintă, după știința noastră, un proiect singular în teatrul românesc. Cercetările permanente susținute de trupa Teatrului Masca de-a lungul celor 29 de ani de existență în zonele teatrului de gest și a teatrului de stradă, dar și realizările de ordin artistic din toată această perioadă, au nevoie de acest suport documentar, care să definească teoretic și să raporteze reușitele la un context mai larg, european, și nu numai, în care teatrul de stradă este o componentă esențială a teatrului modern. Înființarea și programul artistic al acestui teatru – program care este și astăzi principal reperul în organizarea activității – au reprezentat, din punct de vedere teoretic, o estetică nouă pe care Masca a propus-o atât publicului românesc, cât și lumii teatrale de la noi din țară. Activitatea ce a urmat (spectacolele, evenimentele, recunoașterea pe plan local și internațional, premiile) a însemnat o confirmare a validității acestui tip de discurs. Dar *încercările de construire a unei noi estetici au nevoie de acest tip de suport pentru a fi coerente și consemnabile în timp*. E nevoie de o delimitare și de o structurare a unui context mai larg, constituit de familia marilor companii creatoare de teatru de stradă, familie din care Teatrul Masca s-a revendicat, ca discurs, de-a lungul timpului și din care face parte *de facto* în acest moment. Este absolut necesară plasarea activității Teatrului Masca în acest context, de reliefare a elementelor care ne aliniază la formele de teatru practicate în acest moment în lume, dar și a elementelor care fac din spectacolele Masca o *voce* cu un timbru unic, în teatrul românesc. În acest sens, *Caietele Masca* și-au propus să însoțească, prin apariții trimestriale, parcursul teatrului de stradă, evocând în același timp și reperele din trecut, fără de care pașii următori nu sunt posibili. Proiectul *Caietele Masca* e unul dintre puținele acte de *conștientizare a importanței memoriei în teatru*, publicația noastră având meritul de a reprezenta în același timp și un *model de valorificare a arhivei unui instituții teatrale*.

În perioada la care ne referim, nu am neglijat nici programele dedicate *educației prin cultură*, acestea din urmă angrenând viitoarea generație de spectatori de teatru din București.

Întreaga activitate artistică a teatrului a fost subsumată nevoilor publicului secolului XXI, un public care trăiește într-un ritm alert, dornic mereu de *noutate*, interesat să descopere *chipuri noi* în spectacole, un public care se așteaptă să găsească la Masca un spațiu primitiv și prietenos.

### **E.5 strategie și plan de marketing;**

Pe perioada acestui mandat, pornind de la două deziderate esențiale – limitarea non-consumului și atragerea unor noi segmente de consumatori, obiectivele propuse au fost următoarele:

Obiective economice
<ul style="list-style-type: none"> <li>• creșterea vânzării de bilete;</li> <li>• atragerea de fonduri prin participarea la diverse evenimente (festivaluri, gale etc.) în România, dar și în afara țării;</li> <li>• atragerea de fonduri prin diversificarea activității;</li> <li>• eficientizarea consumurilor și costurilor de producție;</li> </ul>
Obiective sociale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• creșterea notorietății Teatrului Masca (prin strategii de comunicare adaptate în permanență mediului social);</li> <li>• popularizarea unui gen teatral mai puțin abordat în România – teatrul gestual, în toate formele sale;</li> <li>• creșterea interesului publicului față de teatrul nonverbal;</li> <li>• atragerea unor noi categorii de public și fidelizarea celor existente;</li> <li>• permiterea accesului liber la cultură pentru toate categoriile de public (prin inițierea unor proiecte cu acces gratuit) ;</li> <li>• sprijinirea actorilor debutanți (prin organizare de workshop-uri și ateliere de cercetare și prin implicarea directă în proiecte).</li> </ul>

Pornind de la aceste obiective am trasat politicile noastre în ultimii trei ani. Menționăm că având două stagioni permanente, am căutat mijloacele de acțiune care să servească atât dezideratului de a crește veniturile proprii (stagione *indoor*), cât și misiunii de a pune la dispoziția bucureștenilor reprezentații gratuite (stagione *outdoor*).

Ne-am concentrat în cazul stagiunii *indoor* pe creșterea vânzării de bilete, iar în cazul celorlalte programe, pe realizarea de venituri proprii din participarea la diverse evenimente (festivaluri, gale etc.) în România și/sau în afara țării. Creșterea notorietății Teatrului Masca și popularizarea continuă a teatrului gestual de tip Masca au făcut parte din strategia de marketing asupra căreia ne-am concentrat.

*Ca serviciu public de cultură* interesul nostru e axat pe *facilitarea accesului liber la cultură* pentru toate categoriile de public, prin intermediul *proiectelor outdoor cu acces gratuit*.

### **Politica de produs**

Principalul nostru produs este **spectacolul**. Fie că vorbim de cel de interior, fie că facem referire la cel de *exterior*, spectacolele noastre se subscriu constanței pe care discursul nostru estetic a păstrat-o încă de la înființarea din mai 1990. *Continuarea spectacolelor de statui vivante și impunerea conceputului original Masca* au rămas o direcție importantă de dezvoltare, statisticile indicând clar că acest gen de spectacole se adresează *unui public larg*,



cu grade diverse de educație.

### **Politica de preț**

Aceasta trebuie să fie caracterizată *de racordarea la realitățile mediului* în care Teatrul Masca își desfășoară activitatea și *la posibilitățile financiare* ale publicurilor țintă. Prețurile practicate pot fi separate în *două categorii*, fiecare cu propriile caracteristici aparte:

- A.** în primul rând este vorba despre *prețul* - care trebuie să fie *modic* - al biletelor de intrare la spectacol, ținând cont de faptul că Teatrul Masca este *o instituție publică de cultură, subvenționată de la bugetul local al comunității*.

În scopul atragerii de noi categorii de public și fidelizării celui existent s-au oferit *reduceri atractive* (reduceri de grup, reduceri pentru mai multe spectacole vizionate, reduceri pentru cei care aduc alți spectatori care nu au fost niciodată la Teatrul Masca etc.). Pentru stagiunea de interior 2019-2020, ne-am propus să ne aliniem la modalitățile de „ticketing” pe care teatrele occidentale le practică de ani buni de zile. Pentru aceasta, am propus în consiliul de administrație următoarele modalități de achiziționare a biletelor la spectacolele de interior, renunțând aproape total la casa de bilete:

- **ONLINE REGULAR** – 40 de lei – se pot achiziționa oricând, din momentul în care spectacolul este inclus în program și, implicit, în sistemul de vânzare bilete. Cumpărătorul are acces online la schema sălii și își poate alege locurile dorite.
- **COUNT ME IN** – 25 de lei – se pot achiziționa online numai în primele 2 săptămâni de la punerea în vânzare a spectacolului, și nu cu mai puțin de 2 săptămâni până la spectacol. Nu există posibilitatea selecției locurilor, acestea fiind alocate automat și aleatoriu în ziua spectacolului, cu probabilitatea ca mai multe locuri plătite de același cumpărător să nu fie alăturate.

- B.** a doua categorie de preț la care ne referim este *onorariul încasat de Teatrul Masca* în calitate de invitat la diverse evenimente. Am căutat să „ridicăm ștacheta”, luând în calcul două elemente importante cu relevanță în impunerea unui onorariu *corect* din toate punctele de vedere: înalta *ținută artistică* a producțiilor și *unicitatea* producțiilor noastre, care nu se regăsesc între mijloacele de expresie sau repertoriul altor teatre.

## **Politica de distribuție/de plasare**

Aceasta este în *strânsă legătură cu politica de promovare*, dat fiind faptul că noțiunea de plasare poate fi privită din două perspective diferite : fie discutăm despre locul în care este prezentat produsul, adică în principal spectacolul de teatru, fie discutăm despre modul în care sunt distribuite biletele de acces. În ceea ce privește noțiunea de plasare, adică modalitățile prin care sunt puse la dispoziția publicului biletele de acces la spectacol, se constată așa cum am mai arătat mai sus, *ponderea extrem de mare a vânzărilor online*. Procentul biletelor vândute *online* a crescut de la an la an, astfel că pentru stagiunea de interior 2018-2019, din totalul biletelor, 70% au fost vândute *online*.

## **Politica de promovare**

Strategia de comunicare și promovare a fost dezvoltată pe mai multe direcții strategice:

- *parteneriate media permanente cu posturi radio publice* (spoturi, anunțuri, concursuri), ziare și reviste, precum și cu publicații din mediul online ;
- *parteneriate media pe perioadă determinată* (cu ocazia diverselor evenimente – Festivalul Internațional de Statui Vivante, Deschiderea Stagiunii Outdoor, Inaugurarea Stagiunii Indoor, Premiere, workshopuri, alte evenimente deosebite, neprevăzute în programul inițial al celor două stagiuni) cu televiziuni și posturi de radio comerciale;
- *afișaj outdoor*: afișe, bannere, mash-uri, panouri publicitare etc. Luăm în considerare atât afișajul susținut constant în arealul care împrejmuiește sediul teatrului nostru, cât și pe traseele și magistralele importante de trafic rutier și pietonal care duc spre zone în care programăm evenimente;
- *dezvoltarea comunității online* (bloggeri, formatori de opinie în mediul virtual etc.) care să contribuie la distribuirea mesajului și la o acoperire cât mai bună; avem deja o relație de tradiție extrem de bună cu acest mediu, pe care dorim să o menținem și să o dezvoltăm;
- *promovare activă prin implicarea efectivă a potențialului public în diferite acțiuni* (sondaje, concursuri cu premii etc) ;
- *prezența în diverse emisiuni tv și realizare de interviuri pentru presă scrisă sau online*;
- *păstrarea unei legături permanente cu publicul* (prin newsletter-uri);
- *o comunicare eficientă prin realizarea de comunicate de presă* care să aducă în atenția presei activitatea noastră și să atragă atenția criticilor asupra programelor și proiectelor;

- *analiza mediului online și a comunităților* al căror obiect de activitate este prezentarea evenimentelor culturale și elaborarea practică a unor proceduri interne care să asigure prezența constantă și actualizată a tuturor evenimentelor noastre pe aceste platforme;
- *folosirea eficientă a rețelelor de socializare*, păstrarea și dezvoltarea în acest mediu virtual a imaginii unui *teatru mobil și prietenos, un teatru altfel*;
- continuarea *promovării directe* prin intermediul unor evenimente artistice concepute special în acest sens;
- *diferențierea strategiilor de comunicare* în funcție de grupurile-țintă și de beneficiari;
- *diferențierea strategiilor de comunicare* pe fiecare program și proiect în parte.

#### **E.6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;**

În cei trei ani de mandat, au fost derulate proiecte în cadrul tuturor Programelor propuse în Proiectul de Management. Excepția de la această situație este programul *Amfiteatrul Cultural*, un program cu o importanță deosebită în viziunea noastră referitoare la impunerea sediului Teatrului Masca în cartier ca un pol activ al vieții sociale și culturale. Din păcate, dintr-un cumul de cauze (expuse în la secțiunea C), nu a fost posibilă realizarea investiției privind amenajarea, modernizarea și echiparea corespunzătoare a amfiteatrului, pentru susținerea de evenimente.

<b>Nr.crt.</b>	<b>Titlul programului</b>	<b>Obiective</b>	<b>Nr. proiecte</b>
1.	<b>Stagiunea indoor</b>	Respectarea programului estetic și a profilului teatrului - înglobează premierele, dar și alte activități conexe.	<b>11</b>
2.	<b>Tineri la Masca</b>	„Deschiderea instituției” către tinerii absolvenți de actorie, scenografie și regie.	<b>7</b>
3.	<b>Școala de teatru gestual Masca (STG)</b>	Un program prin care urmărim creșterea viitoarei generații de spectatori; un sistem de educație complementar prin intermediul jocului teatral de tip Masca.	<b>12</b>
4.	<b>Comunitatea Masca, online și offline</b>	Organizarea de evenimente culturale dedicate comunității din jurul sediului, precum și pentru comunitatea virtuală din <i>online</i> .	<b>6</b>
5.	<b>Masca în turneu (intern/extern)</b>	Un program bazat pe unicitatea instituției în peisajul teatral românesc și atu-ul forte al spectacolelor fără cuvinte pentru turneele externe.	<b>8</b>
6.	<b>Stagiunea outdoor</b>	Înlesnirea accesului la cultură pentru toate categoriile de public, indiferent de zona de rezidență, cu accent pe cartierele mărginașe/ <i>cartierele dormitor</i> ; spectacole și evenimente oferite gratuit.	<b>12</b>
7.	<b>Masca la școală</b>	Mentținerea la un nivel cât mai competitiv a condiției	<b>8</b>

		fizice și creatoare a actorului; organizare de workshopuri pentru trupă și organizarea de antrenamente specifice.	
8.	<b>Editura Masca</b>	Punerea la dispoziția specialiștilor de teatru, studenți sau oameni de teatru, a soluțiilor teoretice și practice pe care Masca le-a identificat; creșterea interesului față de teatru al oamenilor din toate categoriile sociale; diversificarea activităților instituției prin acoperirea unei zone teoretice de cercetare teatrală.	<b>4</b>
9.	<b>La plimbare cu Masca</b>	Crearea de spectacole de tip paradă, <i>walking performance</i> în condițiile în care acestea sunt foarte apreciate de bucureșteni.	<b>8</b>
10.	<b>Statuile Masca</b>	Zona predilectă a Teatrului Masca, statuile vivante / tablourile vivante au devenit <i>marca... Masca</i>	<b>15</b>

### E.7. proiecte din cadrul programelor;

Program	Proiect	Principalele activități derulate
<b>Stagiunea indoor</b>	<i>La început a fost gestul</i>	- Premiera spectacolului <i>Casa cu Nebuni</i> , 2017 - Premiera spectacolului <i>Yvonne</i> , 2018 - Premiera spectacolului <i>D'ale Carnavalului 2019</i>
	<i>Masca tradițională</i>	- Premiera spectacolului <i>Nastasia</i> , după "Domnișoara Nastasia", de G.M.Zamfirescu, 2016 - Premiera spectacolului <i>Visul</i> după "Visul unei nopți de vară", de W. Shakespeare, 2018
	<i>Masca altfel (proiecte conexe)</i>	- Expozitiile de fotografie, Expozitie de afișe, Proiecții video, Întâlniri cu spectatorii.
<b>Tineri la Masca</b>	<i>Tineri creatori la Masca</i>	- Premiera spectacolului <i>Loochy&amp;Moochy 2018</i> - <i>Internship la Masca</i> – în fiecare an, 5 tineri actori au participat la antrenamente și ateliere specifice, susținute de actorii Teatrului Masca, zona teatrului non-verbal și în cea a teatrului de stradă, fiindu-le distribuite roluri în spectacolele noastre.
	<i>Poli...Masca</i>	- Activități de promovare a artei teatrale în rândul studenților, prin facilitarea accesului acestora la acțiunile organizate de teatru sau prin implicarea noastră în evenimentele organizate de ligile studențești;
<b>Școala de teatru gestual Masca</b>	<i>Școala la Masca</i>	- Cursuri cu frecvență bi-săptămânal realizate anual de actori ai teatrului, cu copii de vârstă mică (3-12 ani), organizați pe grupe; perioada de desfășurare: octombrie - iunie; - Număr de copii participanți: 90 - La finalul cursurilor, pentru fiecare promoție, au fost realizate câte 2 spectacole care au fost susținute în cadrul <i>FISV, ediția din anul respectiv</i> . - Cursuri de machiaj organizate pentru copii de vârste mici având un ecou extrem de favorabil în rândul publicului.

	<i>Ora de cultură</i>	- Activități derulate în colaborare cu instituții școlare, în cadrul cărora grupuri de elevi sunt conduși de către actori în tururi organizate ale teatrului, participând alături de aceștia la repetiții sau antrenamente specifice.
	<i>Masca își dă gestul</i>	- Cursuri desfășurate de două ori pe săptămână, de actori ai teatrului, cu elevi de vârstă mijlocie și mare (14-18 ani), cu accent pe zona de teatralitate abordată de Teatrul Masca ; - La finalul cursurilor, pentru fiecare promoție, au fost realizate 2 spectacole care au fost susținute în cadrul FISV;
<b>Comunitatea Masca, online și offline</b>	<i>Teatrul Masca, vecinul nostru</i>	- Evenimente unice realizate pentru beneficiari din imediata apropiere (ca localizare): acces la repetiții cu public, tururi ghidate ale teatrului, întâlniri cu actorii; - Organizarea de întâlniri trimestriale, cu beneficii atât pentru teatru, cât și pentru participanți: teatrul își poate prezenta produsele și obține <i>feed-back</i> imediat, participanții beneficiază de un spațiu în care pot discuta teme de interes pentru comunitatea din care fac parte (de exemplu întâlniri ale asociațiilor de proprietari/locatari).
	<i>Ziua Bloggerilor</i>	- Organizarea unui reprezentații (cu premiera/premierele <i>indoor</i> ), la scurt timp după data premierei oficiale, dedicate comunității de bloggeri, o foarte bună modalitate de promovare a spectacolului, precum și a proiectelor teatrului. - În cadrul acestui proiect sunt realizate și celelalte activități de promovare <i>online</i> a teatrului, precum și întreținerea paginilor de social-media;
<b>Masca în turneu</b>	<i>Turnee în țară</i>	- Târgoviște – Festivalul Internațional al Artelor Spectacolului Babel – BABEL FEST-, am prezentat spectacolele <i>Arca lui Lenin</i> și <i>Baroc</i> ( iunie,2016) - Tulcea – Rowmania FEST – Festivalul Internațional al Bărcilor cu Vâsle ediția a VI-a (august, 2016); - Sinaia – am participat la cea de-a XXII-a ediție a Festivalului <i>Sinaia Forever</i> , cu o serie de spectacole ce au avut ca tema statuia vivanță (septembrie, 2016); - Timișoara – am participat la Festivalul European al Spectacolului – Festival al Dramaturgiei Românești, FEST-FDR 2016, cu spectacolele <i>Vânt de primăvară prin piersici</i> și <i>Zidul</i> (septembrie, 2016); - Vaslui – am prezentat la cea de- a XXIV-a ediție a Festivalului Umorului <i>Constantin Tănase</i> , spectacolele <i>Vânt de primăvară prin piersici</i> , <i>Statui vivante</i> și <i>Zidul</i> (octombrie, 2016); - Brăila – am participat la Festivalul <i>Florilor de Primăvară</i> , cu spectacolele <i>Vânt de primăvară prin piersici</i> și <i>A fost odată ca niciodată</i> (aprilie, 2017); - Brăila – am prezentat în cadrul Festivalului Toamnei spectacolul <i>Stil(l) Urban</i> (septembrie, 2017); - Sinaia – am prezentat în cadrul evenimentului <i>Sinaia Forever</i> , spectacolele <i>Invazia</i> , <i>Stil(l) Urban</i> , <i>Parizianca</i> , <i>Bizarerii Baroce</i>

		<p>și <i>Chipuri de Îngeri</i> (octombrie, 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Timișoara – am participat la Festivalul European al spectacolului FEST-FDR 2018, cu avanpremiera spectacolului <i>Strigățele Parisului</i> (mai, 2018);</li> <li>- Brăila – Festivalul Florilor, cu spectacolele <i>Mateloții-întoarcerea pe mare</i> și <i>Noi</i> (iunie 2018);</li> <li>- Brăila – Festivalul Toamnei, cu spectacolul <i>Strigățele Parisului</i> (septembrie, 2018);</li> <li>- Sinaia – <i>Sinaia Forever</i>, cu spectacolele <i>Noi</i>, <i>Mateloții - Întoarcerea pe mare</i> și <i>Strigățele Parisului</i> (septembrie, 2018);</li> <li>- Vaslui - Festivalul Umorului <i>Constantin Tănase</i>, cu spectacolele <i>Noi</i> și <i>Strigățele Parisului</i> (septembrie, 2018)</li> <li>- Brăila – Festivalul florilor de primăvară, cu spectacolul <i>Istoria Dansului</i> (mai, 2019)</li> <li>- Pucioasa - Festivalul de Animație Stradală pentru Tineret – <i>PUCFAST</i>, ediția a III-a, cu spectacolele <i>Noi</i> și <i>Prostia omenească</i> (mai, 2019)</li> </ul> <p>Oravița – <i>Showcase Centenar</i>, cu spectacolul <i>Istoria dansului</i> (iulie, 2019).</p>
	<p><i>Turnee în străinătate</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruse, Bulgaria - Teatrul Masca participă, pentru a doua oară, la <i>EUROPEAN THEATRE WORKSHOP</i>, (<i>Atelierul European de Teatru</i>) organizat de Teatrul Dramatic „Sava Ognyanov” cu spectacolele <i>Zidul</i>, <i>A fost odată ca niciodată</i> și spectacole de <i>Statui vivante</i> (iunie, 2016);</li> <li>- Londra, Marea Britanie - Teatrul Masca a participat la unul dintre cele mai importante festivaluri ale verii londoneze, <i>Night of Festivals</i> (august, 2016);</li> <li>- Bratislava, Slovacia - La invitația Institutului Cultural Român de la Praga și al Ambasadei României în Republica Slovacia jucăm spectacolul <i>Zidul</i> în Piața Centrală din Bratislava (august, 2016)</li> <li>- Berlin, Germania – se joacă spectacolul <i>Zidul</i>, la Ambasada României din Berlin (noiembrie, 2016);</li> <li>- Londra, Marea Britanie - Turneu cu spectacolul <i>Zidul</i>, eveniment organizat cu sprijinul Primăriei Municipiului București și Institutul Cultural Român din Londra (decembrie, 2016);</li> <li>- Sofia, Bulgaria - <i>Zidul</i> se joacă la Teatrul pentru Tineret <i>Nikolay Binev</i>, cu prilejul Zilei Naționale a României (decembrie, 2016);</li> <li>- Viena, Austria - jucăm spectacolul <i>Zidul</i>, la Teatrul Pygmalion (noiembrie, 2017);</li> <li>- Bruxelles, Belgia – se joacă <i>Zidul</i> la Arthis – Casa de Cultura Belgo – Româna, în cadrul evenimentului <i>Povești de iarnă</i> (decembrie, 2017);</li> <li>- Ruse, Bulgaria - participăm cu spectacolul <i>Strigățele Parisului</i> la Festivalul Statuilor Vivante din Ruse, organizat de Teatrul</li> </ul>

		<p>Dramatic Orlyn Dyakov (iunie, 2018);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Winchester, Marea Britanie – <i>Hat Fair Festival</i>, cu spectacolul <i>Strigățele Parisului</i> (iunie - iulie, 2018);</li> <li>- Lincoln – Leicester – Londra – turneu în mai multe localități din Marea Britanie cu spectacolele <i>Noi</i> și <i>Strigățele Parisului</i> (iulie, 2018);</li> <li>- Ruse, Bulgaria - participăm cu spectacolul <i>Istoria dansului</i> la Festivalul Statuilor Vivante din Ruse, organizat de Teatrul Dramatic Orlyn Dyakov (iunie, 2019).</li> </ul>
<b>Stagiunea outdoor</b>	<i>Cu teatrul în parc</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premieră <i>Arca lui Lenin</i> 2016</li> <li>- Premieră <i>A fost odată ca niciodată</i> 2016</li> <li>- Premieră <i>Vânt de primăvară prin piersici</i> 2016</li> <li>- Premieră <i>Mateloții</i> 2017</li> <li>- Premieră <i>Parizianca</i> 2017</li> <li>- Premieră <i>Mateloții: întoarcerea pe mare</i> 2018</li> <li>- Premieră <i>Bâlciul</i> 2018</li> <li>- Premieră <i>Prostia omenească</i> (2019)</li> <li>- Premieră <i>Nunta</i> (2019)</li> <li>- Spectacole în aer liber, susținute în diverse spații din București, în lunile mai și septembrie.</li> </ul>
	<i>Anul ăsta facem concediul la Masca</i>	- Spectacole în aer liber, susținute în diverse spații din București, în lunile iunie, iulie și august.
	<i>Centura culturală a Capitalei</i>	- Spectacole în aer liber, susținute în parcuri din zonele îndepărtate de centrul capitalei (Parcul Humulești, Parcul Plumbuita, Parcul Florilor, Parcul Giulești, Parcul Plumbuita II, Parcul Morarilor, Parcul Motodrom)
<b>La plimbare cu Masca</b>	<i>Calea Victoriei pietonal</i>	- Spectacole în aer liber, în mers, de tip paradă, susținute pe artere importante din București. (Calea Victoriei, Bd. Elisabeta, Bd. Iuliu Maniu)
	<i>Premiere</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premieră <i>Trecuta vreme a dragonilor</i> 2016</li> <li>- Premieră <i>Bizarerii Baroce</i> 2017</li> <li>- Premieră <i>Invazia insectelor</i> 2017</li> <li>- Premieră <i>Noi</i> 2018</li> <li>- Premieră <i>Cargo-teatru</i> 2019</li> </ul>
<b>Statuile Masca</b>	<i>Festivalul Internațional de Statui Vivante</i>	- FISV edițiile 6,7, 8 și 9
	<i>Premiere</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premieră <i>Peisaje urbane</i> 2016</li> <li>- Premieră <i>Stil(l) urban</i> 2017</li> <li>- Premieră <i>Strigățele Parisului</i> 2018</li> <li>- Premieră <i>Istoria Dansului</i> 2019</li> </ul>
	<i>Ateliere de cercetare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acțiuni derulate de către profesioniști, în vederea descoperirii unor noi modalități de realizare a costumelor și machiajelor specifice statuii vivante:</li> <li>- Cercetare realizare costume statui vivante: Adina Mastalier;</li> <li>- Cercetare machiaj statui vivante: Sanda Mitache</li> </ul>

<b>Masca la școală</b>	<i>Actorul în teatrul gestual</i>	- Workshopuri și ateliere susținute pentru actorii teatrului, în zona de teatralitate abordată de Teatrul Masca (teatru non-verbal, teatru de stradă) - Machiajul în teatrul de stradă: Yvonne Hollander (2018)
	<i>Antrenamente specifice</i>	- Antrenamente și cursuri realizate pentru perfecționarea continuă a actorilor teatrului, susținute de către profesioniști: - canto: Haricleea Bădescu - instrument – acordeon: Alina Bondoc - percuție: Lucian Maxim - acrobație: Ionuț Corlaci - coregrafie: Ioan Tugearu, Mariana Gavriciuc
<b>Editura Masca</b>	<i>Publicații</i>	- # <i>Caietele Masca</i> . Au fost publicate 10 numere, trimestrial, cu următoarele teme: <ul style="list-style-type: none"> <li>• #1 Outdoor</li> <li>• #2 Masca</li> <li>• #3 Statui vivante</li> <li>• #4 Marionete</li> <li>• #5 Muzica de teatru</li> <li>• #6 Publicul de teatru</li> <li>• #7 Costumul de teatru</li> <li>• # 8 Decorul în teatrul de stradă</li> <li>• # 9 Festivaluri de teatru de stradă</li> <li>• # 10 Actorul în teatrul de stradă</li> </ul> - Albume FISV (publicații anuale dedicate edițiilor Festivalului Internațional de Statui Vivante).

**E.8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.**

<b>Evenimente culturale la care am fost solicitați să participăm</b>
- Campania Națională <i>Artiștii pentru artiști</i> (2016, 2017, 2018, 2019)
- <i>Noaptea Institutelor Culturale</i> , un proiect organizat de EUNIC București, cu sprijinul Reprezentanței Comisiei Europene în România (2016)
- <i>Târgul național pentru Artizanat și Mesteșugari – MesteșugariFEST - România creativă</i> organizat de Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti” (2016)
- <i>Bucureștii lui Caragiale</i> (2017)
- <i>Săptămâna culturală</i> organizată de Universitatea POLITEHNICĂ din București, prin Centrul de Cultură, Voluntariat, Sport și Activități Recreative (2017)
- <b>Noaptea Muzeelor</b>



- 2016 - 8 spectacole
- 2017 - 12 spectacole
- 2018 - 12 spectacole
- 2019 - 15 spectacole

#### - **B-FIT in the Street**

- 2016 - 3 spectacole
- 2017 - 6 spectacole
- 2018 - 4 spectacole
- 2019 - 1 spectacol

#### - **La pas pe Calea Victoriei**

- 2017- 11 spectacole
- 2018 - 6 spectacole
- 2019 - 2 spectacole

#### - **Festivalul Comediei Românești (festCO)**

- 2017 – 2 spt
- 2018 - 12 spectacole

#### - **Târgul de Turism al României (2018)**

#### - **București, Inima Ta (2018)**

#### - *Teatru și Carte* - 12 spectacole (2018)

#### - Sezonul România-Franța (2019)

### **Evenimente culturale**

#### **organizate cu ocazia unor zile cu semnificație specială**

#### - Organizarea *Zilei Naționale – 1 Decembrie* –eveniment cultural realizat

împreună cu publicul și cu tot personalul teatrului (2016, 2017, 2018)

#### - Spectacol de Dragobete (2016, 2017, 2018, 2019)

#### - Spectacol și expoziție de Mărțișor (2016, 2017, 2018, 2019)

#### - Spectacol și expoziție de Ziua Femeii (2016, 2017, 2018, 2019)

### **Alte acțiuni realizate**

- Organizarea *Zilei Teatrului Masca*, în data de 24 mai, cu spectacole susținute simultan în mai multe puncte din București (2016, 2017, 2018, 2019)

- Repetiții cu public și outdoor și indoor (2016, 2017, 2018, 2019)

- Transmiterea live a anumitor spectacole și evenimente, pe diferite platforme online (2016, 2017, 2018, 2019)

- Organizarea de expoziții foto în holul teatrului sau în parcuri, conținând fotografiile făcute la spectacolele noastre, de către spectatori (2016, 2017, 2018, 2019)

- Organizarea de ateliere de machiaj pentru statui vivante, în parcurile bucureștene – Parcul

Al.I.Cuza, Parcul Cișmigiu, Parcul Regele Mihai I(2018 – 2019)

- Evenimente speciale de lansare a numerelor apărute din Caietele Masca (2016, 2017, 2018, 2019)

- Lansarea Albumului (2016, 2017, 2018, 2019);

- Întâlnire bilaterală cu Teatrul Sava Ognyanov din Ruse (2018 – 2019)

- Filmări profesionale ale spectacolelor și difuzarea lor către specialiștii în domeniu (2016, 2017, 2018, 2019)

- Continuarea acțiunilor de digitizare a arhivei Teatrului Masca; în acest **moment întreaga**

**arhivă artistică este digitizată** (2016, 2017, 2018, 2019)

- Organizarea de întâlniri între trupa teatrului și spectatori, în parcurile bucureștene (inclusiv sesiuni de autografe) (2018 – 2019);

- Participare la conferință anuală în ca membru al The Silk Road International League of Theatres, proiect cultural internațional, inițiat de China Arts and Entertainment Group (CAEG), care urmărește o colaborare la nivel cultural între statele situate pe ruta vechiului Drum al Mătăsii (2017, 2018, 2019)

- Participare cu spectacolul *Savoca – Cinque Storie Siciliane*, realizat de evlevii Școlii de Teatru Gestual Masca, la evenimentul *Teatrul sub luna*, ediția a V-a (2019)

- Susținerea spectacolului *Strigătele Parisului* în amfiteatru, în cadrul proiectului POLITEHNICA București: ROSE - MOTIV pentru Viitor! (Mobilizare, Organizare și obiective pentru învățământul universitar de Viitor) (2019)

- Organizarea unui *Curs de Machiaj pentru micii artiști*, în cadrul căruia copii cu vârste între 8 - 12 ani au participat la cursuri de machiaj de teatru, susținute de actorii teatrului (2019)

- Susținerea proiectului ***Orașul cu statui***, în cadrul căruia s-au jucat spectacole de statui vivante în diferite locații din Capitală, la ore de vârf. Proiectul are ca scop angajarea într-un dialog cultural cu categoriile de public care nu frecventează parcurile și spațiile

neconvenționale, la orele la care noi jucăm în mod normal în cadrul Stagiunii Outdoor, și care trebuie întâmpinat în mijlocul zilei, atunci când își desfășoară activitatea principală (2019)

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

**F.1. Proiectul bugetului de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare (01.09.2019 – 31.12.2019)**

<b>Nr. crt.</b>	<b>Categorii</b>	<b>Estimat 01.09.2019 – 31.12.2019</b>
1	2	3
1.	<b>TOTAL VENITURI, din care:</b>	2844
	1.a. venituri proprii, din care:	153
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	153
	1.a.2. surse atrase	0
	1.a.3. alte venituri proprii	0
	1.b. subvenții / alocații	2691
	1.c. alte venituri	0
2.	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care:</b>	3035
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	1284
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	1254
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	30
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	1721
	2.b.1 Cheltuieli pt proiecte	383
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	150
	2.b.3 Cheltuieli pt reparații curente	285
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	733
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	140
	2.c. Cheltuieli de capital	30

**F.2. Numărul de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management**

<b>Număr beneficiari</b>	<b>01.09.2019 – 31.12.2019</b>
Total, din care:	12800 - 16000
Indoor	800-1000

Outdoor

12000-15000

\*capacitatea sălii variază între 85 și 110 locuri în funcție de spectacol.

**F.3. Analiza programului minimal realizat**

Trebuie ținut cont de faptul că analiza este realizată pentru perioada 01.01.2019 – 31.08.2019, unele dintre proiecte derulându-se și după data de 01.09.2019.

Nr. Crt.	PROGRAM	Nr. proiecte în cadrul programului	DENUMIREA PROIECTULUI	Estimat (mii lei)	Realizat (mii lei)
1	Stagiunea indoor	2	<i>La început a fost gestul Masca altfel</i>	230	120
2	Tineri la Masca	1	<i>Tineri creatori la Masca</i>	100	36,3
3	Școala de teatru gestual MASCA	3	<i>Școala la Masca Ora de cultură Masca îți dă gestul</i>	45,5	23
4	Masca în turneu	2	<i>Turnee în țară Turnee în străinătate</i>	43	32
5	Stagiunea outdoor	3	<i>Cu teatrul în parc Anul ăsta facem concediul la Masca Centura culturală a Capitalei</i>	208,5	102
6	Masca la școală	2	<i>Actorul în teatrul gestual Antrenamente specifice</i>	14	5
7	La plimbare cu Masca	2	<i>Calea Victoriei pietonal Premieră: Cargo - teatru</i>	19	10
8	Statuile Masca	4	<i>Festivalul Internațional de Statui Vivante 2019 Premieră – Istoria Dansului Orașul cu statui Ateliere de cercetare</i>	588	588
9	Editura Masca	1	<i>Publicații: Caietele Masca</i>	55	6,7
<b>TOTAL subvenție:</b>				<b>1303</b>	<b>923</b>

\*Menționăm ca au fost realizate activități în cadrul tuturor proiectelor propuse în programul minimal, chiar dacă din motive financiare nu au fost disponibile toate fondurile necesare.