**PROIECT DE MANAGEMENT**
**2020-2023**

**Masca = un teatru în slujba comunității**

# Cuprins

**A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent: ..... 3**
1. instituţii, organizaţii, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiaşi comunităţi; ..... 3
2. analiza SWOT (analiza mediului intern şi extern, puncte tari, puncte slabe, oportunităţi, ameninţări); .....6
3. analiza imaginii existente a instituției şi măsuri luate pentru îmbunătăţirea acesteia; .....7
4. propuneri pentru cunoaşterea categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii de consum, cercetări, alte surse de informare); .....9
5. grupurile-ţintă ale activităţilor instituţiei pe termen scurt/mediu; ..... 11
6. profilul beneficiarului actual. ..... 13
**B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:**..... **15**
1. analiza programelor și a proiectelor instituției;..... 15
2. concluzii:..... 17
2.1. reformularea mesajului, după caz; ..... 18
2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii..... 18
**C. Analiza organizării instituţiei şi propuneri de restructurare şi/sau de de reorganizare, după caz:** ..... **19**
1. analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente; ..... 19
2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne; ..... 21
3. analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate; ..... 22
4. analiza capacității instituționale din punctul de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției; propuneri de îmbunătățire; ..... 22
5. viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial. ..... 24
**D. Analiza situaţiei economico-financiare a instituţiei:**..... **25**
1. analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție: ..... 25
1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii); ..... 25
1.2. bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital);..... 26
2. analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție: ..... 26
3. soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:..... 27
3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate; ..... 27
3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției; ..... 28
3.3. analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale:..... 28
4. soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor: ..... 28
4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;..... 29
4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;..... 29
4.3. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație;..... 30
4.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);..... 30
4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care: ..... 30
4.5.a) din subvenție;..... 30
4.5.b) din venituri proprii.. ..... 30
**E. Strategia, programele şi planul de acţiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate: ..... 30**
1. viziune;..... 30
2. misiune;..... 32
3. obiective (generale şi specifice); ..... 32
4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management; ..... 34
5. strategia şi planul de marketing;..... 36
6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management; ..... 39
7. proiecte din cadrul programelor;..... 44
8. alte evenimente, activităţi specifice instituţiei, planificate pentru perioada de management. ..... 48
**F. Previzionarea evoluţiei economico-financiare a instituţiei, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum şi a veniturilor instituţiei ce pot fi atrase din alte surse**..... **48**
1. proiectul de buget de venituri şi cheltuieli pentru perioada managementului;..... 48
2. numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului: ..... 49
3. programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată.: ..... 49
**Anexa 1** ..... **60**

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

**1. instituţii, organizaţii, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiaşi comunităţi;**

Bucureștiul reprezintă cea mai mare piață culturală din România, atât din punct de vedere al ofertei, cât și din punct de vedere al consumului. Dintre factorii relevanţi sub acest aspect, primul ține de numărul populației Capitalei, de 2,13 milioane de locuitori (conform datelor Direcției Regionale de Statistică, ianuarie 2019). Acestora li se adaugă locuitorii din zonele aparținând județului Ilfov, de aproximativ 437.000, care deşi au reședința fizică în județul amintit, lucrează, socializează și participă la evenimente sociale/politice/culturale/de divertisment în Capitală. Alți doi factori care au relevanță sunt: nivelul peste medie al celor cu studii și nivelul mai ridicat al veniturilor.

De partea cealaltă, există un număr mare de instituții (publice sau private) care pot răspunde eficient nevoilor culturale.

Deşi în teorie avem şi public şi ofertă, în realitate ne confruntăm cu o scădere îngrijorătoare a consumului cultural, aflat pe un trend descendent în Capitala României, trend valabil însă și la nivel european, cu o singură mențiune care trebuie să ne dea de gândit: *gradul de participare la evenimente culturale este, în București, mult sub media europeană.*

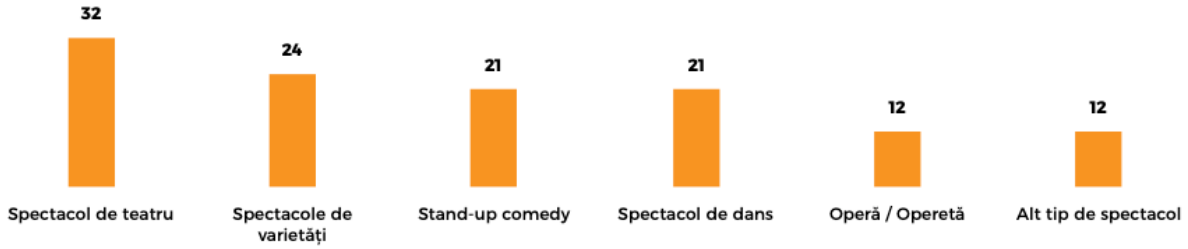
În Capitală există o diversificare complexă a genurilor, astfel încât potențialul consumator poate alege din cea mai variată gamă de spectacole.

| În ultimele 12 luni cât de des ... | Săptămânal | Lunar | De câteva ori pe an sau mai rar | Niciodată |
|---|---|---|---|---|
| ... ați mers la cinematograf pentru a vedea un film | 2% | 11% | 26% | 61% |
| ... ați mers la evenimente culturale | 4% | 10% | 30% | 56% |
| ... ați fost la o bibliotecă publică pentru a citi sau împrumuta cărți | 2% | 5% | 17% | 76% |
| ... ați vizitat un monument istoric sau sit arheologic | 2% | 7% | 39% | 52% |
| ... ați vizitat un muzeu (de orice tip) sau o galerie de artă | 1% | 5% | 32% | 62% |

*Frecvența participării la evenimente cu caracter cultural, în 2018*

În ceea ce privește teatrul, consumul a scăzut – în procente mici, dar în mod constant – de la an la an; trebuie analizat dacă această scădere are legătură şi cu înmulțirea celorlalte oferte culturale. Conform *Barometrului de consum cultural*, în 2018, spre exemplu, este menționat că, deși consumul de teatru este în scădere, el se află în continuare în *topul preferințelor publicului, atunci când vine vorba de consumul cultural* sub forma spectacolului.

*Frecvența participării la spectacole cel puțin o dată pe an*




În topul *barierelor de acces* menționate în sondaje se află *prețul ridicat al biletelor*, răspuns pe care noi îl considerăm *inerțial,* pentru că în România nu poate fi

vorba de un preț mare al biletelor, dacă raportăm prețul unui bilet de teatru la prețul unui film la mall, de exemplu.

Dacă ne uitam la ceea ce ar putea mări frecvența participării la teatru, conduce detașat *lipsa timpului liber*: În opinia noastră, totul ține de *prioritățile individuale* și de capacitatea noastră de a-i determina pe consumatori să ne plaseze în topul priorităților de petrecere a timpului liber.

E adevărat că trăim o accelerare din ce în ce mai accentuată a timpului, aflată în strânsă legătură cu deziderate economice și sociale, cu nevoia de îndeplinire a unor obiective impuse individual sau la nivelul grupului socio-economico-cultural de care aparținem. Timpului liber i se atribuie un factor de valoare cuantificabil, factor care are o relevanță de multe ori cel puțin egală cu *prețul*. Astăzi, timpul a ajuns să fie tratat (programat, consumat) ca un bun de larg consum.

În ultimii ani, în sfera opțiunilor de petrecere a timpului liber cu activități culturale, o importanță în continuă creștere o are consumul casnic, cu precădere digital. Spațiul casnic devine din ce în ce mai mult o galerie de mijloace media, de suprapunere a diferitelor activități de consum cum ar fi televizorul, internetul, tableta, telefonul. În spațiul casnic și, prin extensie, în spațiul intim al utilizatorului, chiar dacă acesta se află în exterior (metrou, autobuz, stradă) trebuie remarcată prezența unor platforme a căror utilizare devine din ce în ce mai simplă și mai puțin costisitoare, de tip *Netflix, Apple Music, Spotify, Amazon Prime* și altele. Aceste platforme se constituie în furnizori de servicii/informații culturale, filme, materiale documentare, muzică, podcasturi şi altele, pe care utilizatorii le pot accesa oricând, prin intermediul *internetului*.

Teatrul Masca este doar una dintre instituțiile de cultură care se adresează publicului bucureștean. În acest context, este inevitabil să nu facem referire și la conceptul de *concurență,* pe care îl înţelegem în sensul unirii eforturilor teatrelor publice în vederea unei acţiuni comune pe piaţa culturală în raport cu celelalte oferte existente în Bucureşti.

Din acest punct de vedere, Teatrul Masca trebuie să profite de specificul discursului său nonverbal și de spectacolele de stradă, elemente care definesc o voce cu totul unică. Faptul că stilul de spectacol al Teatrului Masca este *unul de nișă* trebuie să fie considerat ca *aspect pozitiv*, într-un enunţ de forma *îmi place teatrul gestual, confer valoare artistică expresivității corpului și limbajului de dincolo de limbaj, elemente pe care le găsesc în mod exclusiv la Masca.*

Cu referire la consumul cultural în spațiul public, există voci care susţin existenţa unei *supraoferte culturale* în Capitală şi faptul că acest oraș ar fi sufocat de multitudinea ofertelor culturale: spectacole de teatru, concerte, proiecții, filme, expoziții, vernisaje și alte proiecte independente. Iar acestea toate ar fi prea mult pentru un areal geografic destul de restrâns.

Problema este însă *la ce areal ne raportăm*? La cel ocupat de 2 milioane de locuitori ai Bucureștiului - la care se adaugă, cum spuneam, cei aproape jumătate de milion din Ilfov, care muncesc, trăiesc și consumă produsele economice și culturale în București? Sau la cele câteva zeci de mii din centru? Există seri cu 25 de spectacole de teatru jucate, mai mult sau mai puțin concomitent. Dar care este arealul demografic ce delimitează grupurile țintă cărora li se adresează acestea? *BUCUREȘTIUL CULTURAL NU ÎNSEAMNĂ CENTRUL BUCUREȘTIULUI*. Sau *nu ar trebui să însemne*, măcar pentru noi, creatorii și managerii din instituțiile publice de cultură. Și atunci unde este supraoferta culturală din cartiere sau de la periferie? Care sunt instituțiile culturale ale căror activități se pot constitui în opțiuni viabile

pentru bucureștenii din Militari, Giulești, Colentina, Pantelimon, Titan, Dristor etc.? Ca să nu mai vorbim de zone și mai îndepărtate, de la periferie, de genul Rahova, Ferentari, chiar și Ghencea și așa mai departe.

Una dintre cele șase teme majore identificate de *Strategia culturală a Municipiului București 2016-2026* este exact relația dezechilibrată dintre centru și periferie. Pe o axă strategică ce decurge firesc din această constatare se simte nevoia acută a unei reechilibrări a peisajului cultural bucureștean, prin promovarea evenimentelor culturale în mod echitabil distribuite astfel încât acestea să susțină accentuarea identității cartierelor și să determine o şi mai mare implicare a locuitorilor în fenomenul cultural. În acest mod credem că trebuie percepute sondajele care relevă că doar 5% dintre bucureșteni frecventează teatrul. Este vorba de 5%, dar nu dintr-un total de 100%, ci poate doar dintr-o fracție de 25% a locuitorilor care au ofertă culturală în zona în care locuiesc sau care au fost educați de familie și școală în sensul consumului cultural.

Evident că există locuitori din Colentina, Berceni, Rahova, care vin în centru la spectacole de teatru, dar dincolo de aceste excepții este nevoie de o prezență culturală care să poată implica și potențialii consumatori din zonele periferice, defavorizate din punct de vedere cultural. Dacă vom căuta o galerie de artă în cartierul Militari, lucrurile vor fi foarte simple: nu există. Cum nu există nici în Giulești, Crângași, Drumul Taberei etc. Sporadicele acțiuni culturale organizate de Biblioteca Metropolitană nu fac decât să evidențieze această lipsă de evenimente culturale. Centrele culturale de sector sau cele „dedicate” nu au încă o viziune globală asupra nevoilor culturale ale locuitorilor din zonă și se mărginesc, în cel mai bun caz, la cursuri cu profil artistic sau la concerte, toate aceste neavând în general nicio valoare culturală.

Trăim într-o epocă în care conceptele de *urgent* și *proximitate* sunt de o importanță capitală în orice domeniu care implică *consumul*. De la marile rețelele de magazine care au înțeles importanța prezenței agresive la orice colț de stradă sau parter de bloc pentru a se afla în imediata apropiere pentru cumpărăturile uzuale, până la marile platforme de achiziții online destinate cumpărăturilor generaliste, toate entitățile comerciale au înțeles importanța faptului de a te afla în apropierea clientului, fie că este vorba de magazinul de la scara blocului, fie că este vorba de acel *la un click distanță*. În ultimii ani și instituțiile culturale au ținut cont de acest aspect și se află prezente pe platformele existente care se substituie unui *supermarket cultural*. Comerțul *online* se duce spre zona platformelor de tipul *Emag*, unde cumpărătorul intră și găsește în mod centralizat oferte de la nenumărați comercianți separați. În același mod, categoria de vârstă 25-35 de ani se îndreaptă către aceste platforme și atunci când caută produse culturale, va accesa un site unde va găsi la un loc opțiunile de achiziție pentru diferite tipuri de evenimente: spectacol de teatru, concert, spectacol de muzică clasică, expoziții etc.

Conceptul acesta, însă, de *apropiere*, trebuie adus și *în stradă*, sub formă de *cultură în proximitate*. Dacă vrem să creştem *consumul cultural* trebuie să asigurăm întâi de toate o ofertă culturală care să acopere în mod echilibrat toate zonele din Capitală. Cartierele din București nu au absolut niciun rol administrativ, însă au o funcție extrem de importantă în conturarea identității locuitorilor. Se constituie în spații dătătoare de identitate și orice element care iese din sfera uzualului (cum ar fi evenimentul cultural) și care se petrece în *spațiul lor,* este un factor de mândrie.

Bucureștiul, credem noi, suferă de lipsa unui efort centralizat care să implice o colaborare între teatrele municipale în dorința de a acoperi nevoile tuturor categoriilor

de beneficiari şi de a găsi public nou, trezindu-i acestuia dorința de a intra și în sălile de spectacol tradiționale.

Din acest motiv, dincolo de continuarea programelor deja existente și care răspund nevoii de a ne adresa întregii comunități, vom propune două proiecte noi pentru următorul mandat, despre care am discutat deja și cu alți manageri de teatre:

- *Parcul Carol – scena outdoor a teatrelor metropolitane* – crearea unei dinamici culturale pentru locuitorii din zona acestui parc, prin susținerea programată a unor spectacole de către toate teatrele din București, pe perioada verii;
- *Revista teatrelor metropolitane* – crearea de conținut, realizarea și distribuția unei reviste cu apariții lunare, care să reflecte activitatea tuturor teatrelor din capitală.

**2. analiza SWOT (analiza mediului intern şi extern, puncte tari, puncte slabe, oportunităţi, ameninţări);**

| Puncte forte (Strenghts) | Puncte slabe (Weakness) |
|---|---|
| **I**dentificarea instituției cu teatrul de stradă și teatrul nonverbal. | **P**oziționarea sediului în afara centrului cultural al Capitalei. |
| **U**nicitatea discursului teatral, Masca - singurul ofertant *constant* de teatru în aer liber. | **A**cces dificil al publicului din alte cartiere la spectacolele de la sediu în timpul săptămânii. |
| **C**ontinuitate și coerență a programului estetic prin prezența în cadrul instituției a celor doi fondatori. | **L**ipsa acută a personalului tehnic de scenă. |
| **A**ccesibilitatea discursului teatral, Masca - un *teatru popular*. | **A**bsența cursurilor de formare profesională pentru specialiști sunet, lumini, cabiniere, regizori tehnici. |
| **T**ransformarea în teatru de proiect cu un nucleu de actori cu experiență în teatrul de stradă și în teatrul noverbal. | |
| **E**xistența unui program anual de *tip internship* destinat tinerilor absolvenți de actorie. | |
| **E**xistența *Școlii de teatru gestual*, Masca – formator al propriului public. | |
| **C**apacitatea artistică și logistică de a prezenta spectacole în aproape orice *spațiu neconvențional.* | |
| **D**erularea de proiecte de tipul *educației prin cultură* dedicate comunității din jurul sediului. | |
| **O** bună și constantă prezență în mediul *online*. | |
| **O**rganizarea *Festivalului Internațional de Statui Vivante*, primul ca dimensiune din Europa *(9 ediții).* | |
| **A**pariția *Caietelor Masca*, singura publicație teoretică despre teatrul de stradă din România și din lume. | |

| | |
|---|---|
| **P**rețul accesibil al biletelor la spectacolele *indoor.* | |
| **P**osibilitatea achiziționării *online* a biletelor. | |
| **E**xistența unui *număr redus de angajați*, premisă pentru crearea unei legaturi solide între cei implicați în realizarea obiectivelor instituției. | |
| **U**n sediu recent, cu o scenă modulară (de la *italiană* la *en-ronde*) | |
| **P**osesia unei scene mobile de dimensiuni de 6/8m. | |
| **Oportunități (Opportunities)** | **Amenințări (Threats)** |
| **E**xploatarea brandului *Masca*, construit în cei aproape 30 de ani de la înființare. | **D**iminuarea resurselor financiare alocate instituțiilor de spectacole. |
| **I**nteresul manifestat de bucureșteni vizavi de spectacolele noastre de stradă. | **S**căderea în întreaga Europă a numărului *consumatorilor* de teatru. |
| **L**ipsa unei alte oferte culturale în spațiile *outdoor* din cartierele bucureștene. | **Î**nmulțirea altor forme de petrecere (culturale sau nu) a timpului liber, în *afara frecventării teatrelor.* |
| **C**rești**e**rea numărului celor care practică *turismul cultural.* | **S**căderea interesului pentru meseriile specifice din teatru. |
| **C**rești**e**rea numărului de absolvenți ai facultăților de teatru. | |
| **C**rești**e**rea interesului pentru *forme alternative/neconvenționale de teatru* pe segmentul de vârsta 18-35 ani. | |
| **C**rești**e**rea numărului de utilizatori care își iau informațiile culturale de pe rețelele sociale. | |

**3. analiza imaginii existente a instituției şi propuneri pentru îmbunătăţirea acesteia;**

Considerându-ne o instituție tânără prin comparație cu alte teatre de tradiție din Capitală, Teatrul Masca nu mai este, însă, de multă vreme, un *nou venit* în peisajul teatral bucureștean. În 2016, Masca avea o identitate extrem de bine definită, instituţia fiind deja asociată cu stilul de teatru nonverbal și de teatru de stradă.

În același timp, imaginea percepută în ochii publicului implica și noțiunea de teatru *prietenos.* Masca a căutat întodeauna să găsească modalități noi de a fi cât mai aproape de public, nu numai la propriu, profitând din plin de-a lungul timpului de apariția și dezvoltarea mijloacelor moderne de comunicare, implicând din ce în ce mai mult *online*-ul în comunicarea cu spectatorii. Așa se face că am fost printre primele instituții care ne-am asumat *dialogul* direct cu spectatorii prin platforme ca *Facebook, Twitter și Youtube* și am susținut prima transmisie *live* a unui spectacol de teatru din România. Latura *friendly* a relației cu *comunitatea* formată în jurul activității noastre este și o consecință firească a ponderii pe care a avut-o, în timp, prezența noastră cu spectacole jucate în *outdoor*, la început între blocuri, apoi pe stradă, la metrou și în parcuri. Un astfel de mod de susținere a spectacolelor a permis existența unei atmosfere mai puțin protocolare (sau intimidante) ca într-o sală de teatru. Publicul bucureștean a fost pus pentru prima dată în situația de a putea da

*like* sau *share* la un eveniment în timp real, în momentul în care acesta avea loc chiar în fața lui, mult înainte ca *social media* să ofere această posibilitate în mediul *online*.

La începutul mandatului, în 2016, pentru a realiza o radiografie a situației și pentru a valida și prin cifre aprecierile pozitive am comandat o cercetare *Institutului Român pentru Evaluare și Strategie – IRES*, urmată, în noiembrie 2017, de un sondaj de monitorizare a satisfacției consumatorilor de teatru din București. Acestea, împreună cu *Manualul de Identitate Vizuală*, conceput tot de IRES, au fost cele 3 *dosare* de la care am pornit în trasarea unei strategii pentru îmbunătățirea anumitor aspecte ce țin de imaginea Teatrului Masca, în ultimii trei ani. Principalele linii de acțiune au fost, în această perioadă:

- menținerea unei aprecieri pozitive din partea publicului;
- sporirea atractivității de brand prin atenția deosebită acordată tuturor materialelor grafice (afiș, mesh, prismă, panou de prezentare, pliant, caiet program etc);
- creșterea notorietății și a coeficientului de asociere a tuturor activităților teatrului cu brandul Masca;
- creșterea notorietății FISV (*Festivalul Internațional de Statui Vivante*);
- crearea și argumentarea unei imagini pozitive în rândul profesioniștilor de teatru.

La sfârșitul mandatului, am considerat necesar să avem din nou la dispoziție cifre, cu ajutorul cărora să putem cuantifica demersurile din ultimii ani și, totodată, să putem ajusta strategia pentru următoarea perioadă. Aceste cifre au fost furnizate de un nou studiu IRES, din octombrie 2019, având ca temă *Impactul măsurilor de management asupra percepției publice a spectacolelor în aer liber ale Teatrului Masca*. Rezultatele reflectă o atitudine generală față de întreaga activitate a teatrului. Ne-a interesat în mod special şi analiza activităţii noastre în aer liber, având în vedere că aceasta a ajuns să ocupe 80% din demersurile noastre artistice.

Rezultatele acestui studiu validează trendul ascendent pe care se află imaginea și notorietatea Teatrului Masca, scoțând la iveală și capitole cu o creștere semnificativă față de studiile anterioare, dar și aspecte asupra cărora va trebui insistat în perioada următoare.

La notorietate, un procent îmbucurător de 93% desemnează pe cei care au auzit de Teatrul Masca. În ce privește domeniul principal de activitate, spectacolele de exterior, 76% dintre cei intervievați afirmă că le place acest tip de teatru. Aici consemnăm deja o creștere semnificativă față de procentul din 2016/2017 care era de 60%. Acest fapt reprezintă o recunoaştere a aprecierii faţă de prezenţa constantă în stradă a Teatrului Masca, *singurul cu o stagiune permanentă în exterior*, cu o medie de 4 premiere anual și cu fiecare dintre aceste premiere însemnând câte un *spectacol construit pentru a fi de stradă* și nu exportat din sală.

Procentul celor care au vizionat vreodată un spectacol al Teatrului Masca este de 46%, mai mare față de 2016 (42%) și 2017 (43%). Dintre aceștia, 97% au avut o părere bună și foarte bună despre spectacolul vizionat. .

O majoritate covârșitoare de 98% aprobă noua direcţie de acțiune: *Teatrul Masca vine la public, nu publicul la Masca* (35% o părere bună, 62% o părere foarte bună).

O zonă mai restrânsă din cadrul activității noastre *outdoor* o constituie o modalitate de expresie artistică pe care doar Masca o folosește, la această oră, în România, ca formă de spectacol teatral: statuile vivante. Astfel aflăm că 43% dintre cei intervievați au remarcat statuile vivante ale Teatrului Masca în cadrul

evenimentelor culturale desfășurate în Capitală. Dintre aceștia, 48% apreciază mult, iar 39% foarte mult, acest tip de spectacole.

Legat de sediul teatrului ca reper fizic al identității de brand, 53% cunosc unde se află acest sediu (față de 46% în 2017), iar 63% au văzut spectacole la sediul teatrului. Nu în ultimul rând, 49% dintre repondenți consideră că activitatea noastră din ultimii 4 ani este mai bună decât în anii anteriori.

Încercând să tragem niște concluzii, remarcăm că teatrul stradal este privit cu o atitudine pozitivă, spectacolele în aer liber fiind preferate în aceeași măsură cu cele din sălile de teatru.

Proiectul *Caietele Masca*, pe care l-am propus la începutul mandatului trecut, dincolo de scopul principal al publicației, a adus şi un plus de imagine, atât în raport cu publicul, cât și cu lumea teatrală românească. Spectatorii noștri au avut posibilitatea de a situa într-un context mai larg, european, activitățile artistice și stilul de spectacole de stradă produse de Teatrul Masca. Lumea teatrului, de cealaltă parte, a primit fundamentele oferite de activitatea marilor companii din lumea întreagă care au impus teatrul de stradă în cadrul unor evenimente majore, precum și a unor personalități marcante care, prin discursul și activitatea lor în această zonă, justifică existența și valoarea acestui tip de teatru.

În încheiere, în ceea ce privește axele de interes pe care vom acționa pe viitor, în privința imaginii, acestea sunt:

- continuarea strategiei de diferențiere față de celelalte instituții de teatru;
- creșterea vizibilității spectacolelor în aer liber;
- creșterea vizibilității statuilor vivante în peisajul bucureștean și adoptarea unor campanii mai incisive în urma cărora să atingem o identificare mai strânsă în mentalul bucureștenilor între *statuie vivantă* și Teatrul Masca;
- creșterea notorietății celui mai mare eveniment din activitatea noastră – *Festivalul Internațional de Statui Vivante*;
- adoptarea unei strategii clar definite de promovare susținută a imaginii Teatrului Masca în spațiul virtual.

**4. propuneri pentru cunoaşterea categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii de consum, cercetări, alte surse de informare);**

Studii realizate în perioada 2016-2018:

| | |
|---|---|
| ***Studii profesioniste*** | • Cercetare IRES, septembrie 2016, comandată de Teatrul Masca – ***Evaluarea notorietății și imaginii Teatrului Masca***;<br>• Sondaj IRES, noiembrie 2017, comandat de Teatrul Masca – ***Satisfacția consumatorilor de spectacole de teatru***;<br>• ***Barometrul de consum cultural 2016***, *O radiografie a practicilor de consum cultural* – efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, făcut public în 2017;<br>• *Studiu de consum cultural la nivelul orașului București*, 2016 - efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală;<br>• *Cartea Albă pentru Activarea Potențialului Economic al sectoarelor culturale și creative din România*, 2016 – Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală<br>• ***Barometrul de consum cultural 2017***, *Cultura în pragul Centenarului Marii Uniri: Identitate, patrimoniu și practici culturale* – efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, făcut public în 2018;<br>• *Vitalitatea Culturală a Orașelor din România* – studiu efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală pe parcursul |

| | |
|---|---|
| | anului 2018 și publicat în 2019.<br>• ***Barometrul de consum cultural 2018***, *Dinamica sectorului cultural în anul centenarului Marii Uniri* – efectuat de către Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, făcut public în 2019;<br>• Sondaj IRES, octombrie 2019, comandat de Teatrul Masca – ***Impactul măsurilor de management asupra percepției publice a spectacolelor în aer liber ale Teatrului Masca.*** |
| ***Studii interne (efectuate de personalul Teatrului Masca)*** | • Rapoarte de evaluare statistică a publicului nostru, prin analiza diferitelor categorii de bilete care s-au vândut, atât la casa de bilete, cât și *online*;<br>• Chestionare distribuite la achiziționarea de bilete de la casă (calitative și cantitative);<br>• Chestionare distribuite înainte, în timpul sau după susținerea de spectacole în aer liber / spații neconvenționale)<br>• Analize asupra traficului mass-media și online (analize B.R.A.T., de tip „audit tiraje” și „S.A.T.I”) |

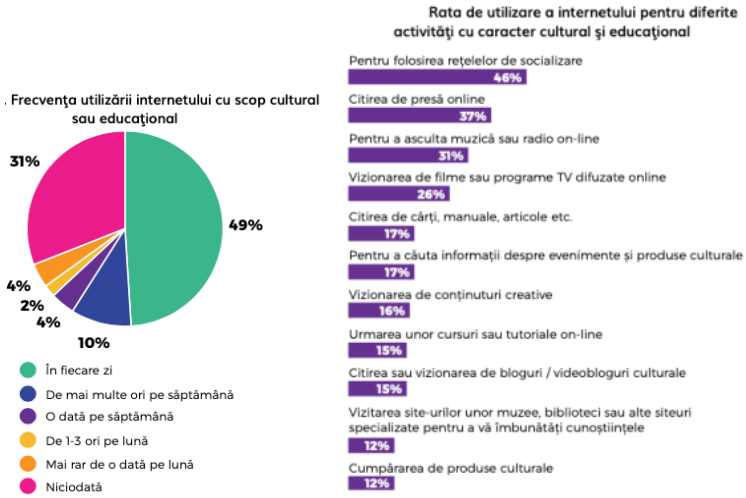
Cele două documente principale care vor sta la baza analizelor pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari sunt *Barometrul de consum cultural 2018* și *Sondajul privind impactul măsurilor de management asupra percepţiei publice a spectacolelor de teatru desfăşurate în aer liber* din octombrie 2019.

Primul dintre ele ne pune la dispoziție cele mai recente informații și structuri descriptive despre comportamentul publicului în ceea ce privește consumul cultural (atât la nivel național, cât și la nivelul Bucureștiului), precum şi despre modificările și tendințele viitoare din această zonă. *Barometrul de consum cultural 2018* este un instrument extrem de folositor în delimitarea cât mai exactă a categoriilor de beneficiari pe care îi are, în mod real, în acest moment teatrul, cât și în identificarea categoriilor care trebuie țintite în vederea activării potențialului interes pentru teatru.

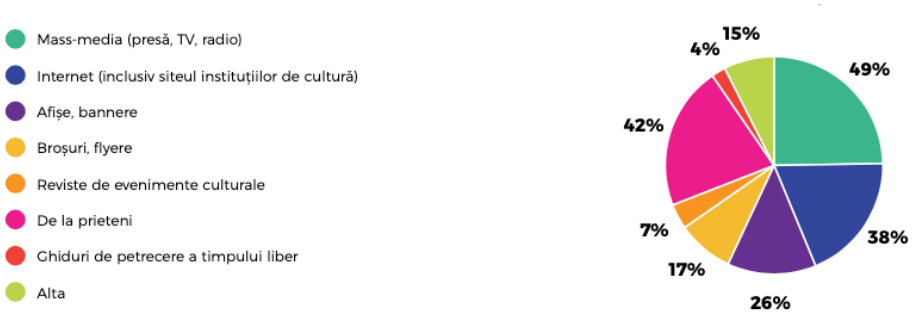
Cel de al doilea, sondajul comandat IRES, ne pune la dispoziție informații despre publicul bucureștean căruia Teatrul Masca i se adresează în mod direct. Din acesta vom extrage informații aplicate despre modul în care activitatea noastră a avut impact asupra publicului din Capitală, despre categoriile de public pe care le vom viza și proiectele dedicate.

Ambele documente sunt recente, din *octombrie 2019*. Urmează o perioadă în care ele vor fi analizate în detaliu, dar deja unele măsuri au fost luate, iar rezultatele s-au simțit imediat. În mod cert, concluziile desprinse în urma acestor analize vor reprezenta structura pe baza căreia vom elabora strategii în continuare, pentru cunoașterea cât mai precisă a categoriilor de beneficiari și mărirea numărului de beneficiari în viitorii ani.

Dincolo de metodele *tradiționale* de a aduna și sistematiza informații despre beneficiari, o pondere din ce în ce mai importantă trebuie acordată interacțiunii din mediul *online*, având în vedere că internetul a devenit una dintre cele mai importante surse de *orientare și selecție* pentru consumatori.




Ca o consecință firească a gradului de utilizare a internetului, acesta se apropie ca procent (în ceea ce privește sursele de informare) de Mass-media (presă, tv, radio).




*Ponderea surselor de informare despre spectacole*

Interacțiunea din mediul *online* trebuie să capete un coeficient ridicat de valoare atât sub aspectul comunicării directe (uneori ne-protocolare) cu beneficiarul, câștigând în acest mod un *feedback* rapid, cât și sub aspectul posibilității utilizării instrumentelor puse la dispoziție de platformele social-media (cu precădere *Facebook*) de a oferi informații relevante (areal demografic, nivel de educație, sex, vârstă, interese generale, obiceiuri de consum etc.) despre publicul activ al instituției. Rapoartele și graficele generate prin intermediul *Facebook* rămân o sursă valoroasă de analiză, de cunoaștere bine delimitată a categoriilor de beneficiari asupra cărora activitatea artistică a instituției are cel mai mare impact, a posibilelor categorii care ar putea manifesta un interes activ – chiar dacă în aceste momente el este unul latent -, a modului în care mesajul ajunge sau nu la beneficiari și a măsurilor practice indicate pentru ca mesajul să devină cât mai eficient.

**5. grupurile-ţintă ale activităţilor instituţiei pe termen scurt/mediu;**

Teatrul Masca este o instituție publică de cultură aflată în subordinea Primăriei Municipiului București, astfel că principalul grup țintă căruia i se vor adresa programele și proiectele noastre va fi reprezentat de *publicul bucureștean*. Conceptul central al acestui proiect de management este considerarea activității teatrului ca un *serviciu comunitar.*

Am afirmat că principalul grup-țintă va fi reprezentat de publicul bucureștean, fără precizarea publicul bucureștean *de teatru*. Având în vedere că cea mai mare parte a activității noastre este reprezentată de stagiunea de exterior și că

spectacolele din cadrul acesteia se joacă în spații publice (parcuri, piețe, bulevarde), adică au loc în spații în care cei prezenți nu se află programat pentru un spectacol de teatru, ele se adresează și **nonconsumatorilor de teatru.**

| Grupuri țintă | Programe și Proiecte |
|---|---|
| **Adulți între 24 - 45 ani** | Proiecte: *Premiere*, *Orașul cu statui*, *Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane*; *Ziua pantomimei*, *Ziua teatrului*, *Ziua cărții la Masca*, Scena-expo, *Expresivități – expoziții foto*, *În culise la Masca*, *La repetiții*, *Revista teatrelor metropolitane;* Programe: *Masca în turneu* , *Festivalul Internațional de Statui Vivante*; |
| **Adulți între 45 - 60 ani** | Proiecte: *Premiere*, *Orașul cu statui*, *Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane*, *Scena-expo*, *Expresivități – expoziții foto*, *Revista teatrelor metropolitane ;* Programe: *Masca în turneu*, *Festivalul Internațional de Statui Vivante*; |
| **Copii între 3 - 12 ani** | Proiecte: *Vinerea elevilor*, *Ateliere de educație teatrală pentru copii, Spectacole de absolvire, Atelier în Cișmigiu, Școala de vară Masca;* |
| **Adolescenți între 13 – 19 ani** | Proiecte: *Vinerea elevilor, Ateliere de educație teatrală pentru tineri, Spectacole de absolvire, Atelier în Cișmigiu, Școala de vară Masca; Programe: Festivalul Internațional de Statui Vivante*; |
| **Seniori (peste 60 de ani)** | Proiecte: *Premiere*, *Orașul cu statui*, *Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane*, *Scena-expo*, *Expresivități – expoziții foto*, *Revista teatrelor metropolitane;* Programe: *Masca în turneu*, *Festivalul Internațional de Statui Vivante*; |
| **Familii tinere cu copii** | Proiecte: *Premiere*, *Orașul cu statui*, *Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane*, *În culise la Masca*, *Ateliere de educație teatrală pentru copii, Spectacole de absolvire, Atelier în Cișmigiu, Școala de vară Masca;* Programe: *Masca în turneu*, *Festivalul Internațional de Statui Vivante*; |
| **Tineri absolvenți ai institutelor de teatru** | Proiecte: *Internship la Masca*, *Un an la Masca, Premiere, Refacere, întreținere spectacole* , *Actorul în teatrul gestual, Antrenamentul specific actorului de tip Masca, Scenotehnica în sec. XXI* ; Programe: *Masca în turneu* , *Festivalul Internațional de Statui Vivante* ; |
| **Studenți (19-24)** | Proiecte : *Premiere*, *Orașul cu statui*, *Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane*, *Ziua pantomimei*, *Ziua teatrului*, *Ziua cărții la Masca*, *Scena-expo*, *Expresivități – expoziții foto*, *În culise la Masca*, *La repetiții*, *Revista teatrelor metropolitane*; Programe : *Masca în turneu* , *Festivalul Internațional de Statui Vivante*; |
| **Public specializat, profesioniști ai teatrului (teatrologi, dramaturgi, critici, regizori, actori, scenografi etc.)** | Proiecte: *Scena-expo*, *Expresivități – expoziții foto*, *Revista teatrelor metropolitane;* Programe: *Masca în turneu*, *Festivalul Internațional de Statui Vivante* , *Caietele Masca*; |
| **Public specializat în arte vizuale (artiști plastici, artiști vizuali, fotografi)** | Proiecte: *Scena-expo*, *Expresivități – expoziții foto*, *Revista teatrelor metropolitane;* Programe: *Masca în turneu* , *Festivalul Internațional de Statui Vivante* , *Caietele Masca*; |
| **Public accidental (nonconsumatorii de teatru)** | Proiecte: *Premiere*, *Orașul cu statui*, *Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane*, *Expresivități – expoziții foto, Scena-expo*, *Expresivități – expoziții foto*, *Revista teatrelor metropolitane;* Programe: *Masca în turneu* , *Festivalul Internațional de Statui Vivante*; |
| **Turiști/rezidenți nevorbitori de limba română** | Programe: *Masca în turneu*, *Festivalul Internațional de Statui Vivante*, *Caietele Masca*; |
| **Public internațional, consumator** | Proiecte: Masca în turneu în străinătate |

**6. profilul beneficiarului actual.**

Cu toate că majoritatea studiilor de sociologie avansează la nivel teoretic o strânsă legătură între progresul cultural și cel al civilizației, sondajele de tipul *Barometrului cultural*, începând cu prima ediție din 2014 contrazic într-o anumită măsură relația de interdependenţă dintre cultură și civilizație: deși nivelul de civilizație este în continuă creștere, consumul cultural este în scădere.

Consumul de teatru în România urmează tendinţa generală de descreştere existentă la nivel european. Este de crezut că o anumită categorie de consumatori de teatru nu suferă mari fluctuații. Există însă și publicul, cu precădere tânăr, care poate deveni consumator de teatru, fie pe fondul unei educații în acest sens, fie ca răspuns la tendințele sau interesele grupurilor sociale în care se integrează.

În privința publicului Teatrului Masca, sondajul IRES din octombrie 2019 ne pune la dispoziție câteva informații care ne pot ajuta în definirea profilului beneficiarului actual.

Doar o proporție subunitară a repondenților din București cu vârste cuprinse între 18 și 65 de ani intervievați declară că au o părere proastă sau foarte proastă despre spectacolele de teatru din București – 0,5%, în timp ce 4 din 10 intervievați spun că au o părere foarte bună despre acestea, iar 5 din 10 au o părere bună. Comparativ cu femeile, bărbații declară că nu cunosc suficient fenomenul teatral din București pentru a emite o opinie în proporție mai ridicată (17% vs. 6% în cazul femeilor), în timp ce femeile spun în pondere ușor mai ridicată că au o părere foarte bună despre spectacolele de teatru din oraș (43% vs. 35% dintre bărbați). Cu cât sunt mai în vârstă, cu atât repondenții declară că au o părere foarte bună despre acestea – 46% dintre cei cu vârste cuprinse între 51 și 65 de ani, comparativ cu 34% dintre cei cu vârste cuprinse între 18 și 35 de ani. Cu toate acestea, ponderile celor care au o părere proastă sau foarte proastă nu cunosc diferențe semnificative.

Pentru mai bine de jumătate dintre persoanele intervievate – 56%, actorii contează cel mai mult atunci când aleg să meargă la o piesă de teatru, acest criteriu fiind urmat de recomandările prietenilor – 16%, dar și de titlul piesei – 15%. Alte criterii sunt menționate de proporții reduse ale intervievaților. Femeile tind să fie influenţate de numele actorilor din distribuţie în pondere ușor mai ridicată decât bărbații (60% vs. 51%); la fel repondenții care locuiesc la periferia orașului comparativ cu cei care locuiesc în zone centrale (58% vs. 51%). Cu cât sunt mai în vârstă sau mai puțin educați, cu atât repondenții menționează în proporții mai ridicate acest criteriu. Cu cât sunt mai tineri, cu atât repondenții țin cont în proporții mai ridicate de titlul piesei și de recomandările prietenilor.

Așa cum am mai enunțat, o proporție foarte ridicată a persoanelor intervievate declară că au auzit de Teatrul Masca – 93%. Această proporție este ușor mai ridicată în rândul femeilor, a persoanelor trecute de 35 de ani, cu studii medii sau superioare, aceasta crescând și odată cu creșterea veniturilor intervievaților.

97% dintre cei care au vizionat spectacole ale Teatrului Masca au o părere foarte bună sau bună despre acestea și doar 0,6% spun că ar avea o opinie mai degrabă nefavorabilă. Cu toate că majoritatea evaluărilor sunt de factură pozitivă, se observă opinii ușor mai favorabile în rândul femeilor, al persoanelor de peste 50 de ani și al celor care locuiesc la periferia orașului.

97% din totalul intervievaților au o părere bună (35%) sau foarte bună (62%) despre faptul că Teatrul Masca vine la public, nu publicul la Masca și doar 1% spun că au o părere proastă (!) despre acest lucru. Nu se remarcă diferențe semnificative

de percepție în rândul repondenților cu privire la acest aspect în funcție de caracteristicile lor socio-demografice.

43% dintre persoanele intervievate declară că au remarcat statuile vivante în peisajul bucureștean, cu ocazia diverselor manifestări culturale din București. În pondere mai crescută spun asta femeile comparativ cu bărbații, persoanele cu vârste cuprinse între 36 și 50 de ani comparativ cu cele mai tinere sau mai vârstnice, precum și persoanele cu studii superioare, comparativ cu cele cu studii elementare sau medii.

Dintre persoanele care au remarcat manifestările cu statui vivante, 87% spun că le-au plăcut foarte mult (48%) sau mult (39%), în timp ce pentru 12% dintre aceștia, manifestările respective au fost mai puțin agreabile, 9% spunând că le-au plăcut puțin, iar 3% că le-au plăcut foarte puțin sau deloc.

**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 în țara noastră 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.

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*.

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

Are venituri medii sau mari și frecventeaza 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.

**Beneficiarul spectacolelor outdoor**
*(Publicul spectacolelor de stradă)*

Cuprinzând aproape toate cateoriile de vârstă, 18-60 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.

Plimbarea în aer liber, în parc, constituie un element programat al rutinei zilnice.

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

În privința caracterului *accidental* al acestui public, se petrece un lucru interesant. Având în vedere notorietatea stagiunii de exterior a Teatrului Masca, se poate întâmpla ca spectatorul să se întâlnească accidental cu un spectacol jucat în parc, dar să ia decizia de a rămâne la spectacol tocmai pentru că ne cunoaște.

**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*. Ștafeta de spectator merge mai departe! 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 un teatru popular și prietenos (friendly).*

Tinerei generații i se adaugă *o categorie la fel de importantă de public* căruia 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.

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*).

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. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

### 1. analiza programelor și a proiectelor instituției;

Activitatea Teatrului Masca s-a dezvoltat, încă de la început, pe două direcții principale, *indoor* și *outdoor*, ambele făcând apel la elemente specifice de teatralitate, programele și proiectele reflectând întotdeauna elementele concrete ale misiunii și obiectivelor instituției.

Programele și proiectele implementate și derulate la Teatrul Masca în perioada 2016-2018 au avut în vedere următoarele aspecte:

- îndeplinirea deziderateloor ce țin de discursul estetic al teatrului, de specificitatea stilului său și de valorificarea la potențial maxim a acestui discurs, de altfel unic în continuare în peisajul românesc;
- adaptarea la politicile culturale la nivel local: *Strategia Culturală a Municipiului București 2016-2026*.

Fiind conștienți de faptul că, în domeniul teatrului, fiecare creație reprezintă o provocare artistică, dar și comercială, cu un rezultat ce nu poate fi anticipat decât într-o anumită măsură, ne-am asumat faptul că în acest domeniu, mai mult decât în altele, oferta determină cererea. În momentul în care *Starbucks* a avut ideea comercializării cafelei la pahar, în sistemul *to go*, gigantul american nu a răspuns unei nevoi existente în piață: compania *a creat o nevoie* care s-a transformat într-o normă de consum.

Programele și proiectele Teatrului Masca, din precedentul mandat, au răspuns atât nevoilor manifestate, identificate și evidente ale publicului bucureștean, cât și nevoilor latente ale anumitor categorii de beneficiari, nevoi pe care le-am identificat şi activat într-un efort de creare a propriului public.

*Stagiunea outdoor*, program al Teatrului Masca, a devenit o constantă și un reper, atât calendaristic, cât și afectiv, pentru multe micro-comunități din diferite zone ale Capitalei. Am reușit, prin proiectele din cadrul acestui program, să restituim bucureștenilor pentru consum cultural zone care nu mai prezentau niciun interes, dincolo de un banal spațiu de plimbare: Parcul Regina Maria, Parcul Florilor, Parcul Plumbuita, Parcul Humulești etc. Susținerea spectacolelor gratuite în exterior în cartierele depărtate de centrul cultural al Capitalei ne-a aliniat la o politică culturală care a constatat dezechilibrul consumului dintre centru și periferie. Așa se face că o

hartă virtuală a reprezentațiilor de stradă ale Teatrului Masca, în București, va acoperi în mod uniform zone „obișnuite” cu evenimentele artistice, dar și zone fără „istorie” culturală.

Schimbarea esențială din activitatea Teatrului Masca, survenită în perioada mandatului care se încheie în anul 2019 și care a însemnat deplasarea centrului de greutate de la stagiunea *indoor* către stagiunea *outdoor,* a avut ca rezultat creșterea cantitativă, dar și calitativă a reprezentațiilor în 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 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 noi am considerat-o generatoare de satisfacție pentru publicul nostru: micro-stagiunile din diferite cartiere bucureștene.

În cadrul acelorași programe, anual, în perioada mai-septembrie 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 sau cartiere diferite.

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 Motodrom, Parcul Krețulescu, Piața Universității, Parcul Plumbuita, 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 Tei, Parcul Obor, Parcul Tudor Vladimirescu (fostul Fabricii).

Orientarea într-o proporție mai mare către spațiile în aer liber nu a presupus 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, ultima dintre ele în noiembrie 2019. 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 și Moochy* – 2018).

Încercând să fidelizăm acest public și să compensăm reducerea numărului de reprezentații la sală, au fost realizate o serie de alte evenimente adiacente, precum expoziții amenajate în foyere, repetiții cu public, întâlniri ale actorilor cu spectatorii, în cadrul unui proiect anual intitulat *Masca altfel*.

Prin profilul său de teatru nonverbal, dar și de teatru de stradă, Masca permite participarea la spectacole a unui public nevorbitor de limbă română, turiști sau rezidenți temporari. Unul dintre evenimentele semnificative ce punctează anual activitatea noastră este *Festivalul Internațional de Statui Vivante Masca* (proiect în

cadrul programului *Statuile Masca*), care a devenit cel mai important festival de *living statues* din Europa, atât prin amploare și durată, cât și prin conceptul inedit de festival itinerant. Ecourile acestui eveniment au fost concretizate în apariții media și publicații importante ca *New York Times, Washington Post* sau *Daily Mail*, contribuind de-a lungul timpului la promovarea Bucureștiului ca o Capitală Culturală atractivă în spațiul european.

Atu-ul forte al spectacolelor fără cuvinte a fost valorificat și de programul *Masca în turneu.* În perioada 2016-2018, spectacolele Teatrului Masca au fost prezentate în turnee în Slovacia (Bratislava), Bulgaria (Ruse și Sofia - 5 turnee), Austria (Viena), Belgia (Bruxelles), Germania (Berlin) și Marea Britanie (Winchester, Lincoln, Leicester, Londra). În cadrul acestui program, la proiectul *Turnee în țară*, găsim ca beneficiari pe spectatorii din: Târgoviște (*Festivalul Internațional al Artelor Spectacolului Babel - BABEL FEST*, 2016); Tulcea (*RowmaniaFEST – Festivalul Internaţional al Bărcilor cu Vâsle*, 2016); Sinaia (*Festivalul Sinaia Forever*, 2016-2019); Timișoara (*Festivalul European al Spectacolului – Festival al Dramaturgiei Romanesti, FEST-FDR*, 2016 – 2018); Vaslui (*Festivalul Umorului Constantin Tănase*, 2016 și 2018); Brăila (*Festivalul Florilor de Primăvară*, 2017 – 2018; *Festivalul Toamnei*, 2017 – 2018.

*Școala de Teatru Gestual Masca* (STG) este un program concretizat în cursuri pentru copii (organizate pe grupe de vârstă, acoperind plaja 3-18 ani) cu accent pe zona de teatralitate abordată de Masca. Dincolo de elementele de actorie și cultură teatrală pe care cursanții le-au primit în cadrul acestor cursuri, fiecare promoție a câștigat și experiența *scenei,* prin spectacolele realizate și susținute în cadrul *Festivalului Internațional de Statui Vivante*, în ediția din anul respectiv.

Programul *Masca la școală* a avut ca beneficiari direcți pe membrii trupei, care au beneficiat de workshopuri, ateliere, antrenamente și cursuri care au urmărit perfecționarea continuă a actorilor în zonele de teatralitate cu relevanță pentru stilul nostru. Beneficiarii indirecți au fost, desigur, spectatorii, care au venit la *întâlnirea* cu spectacolele noastre, susținute de actori pregătiți și valoroși.

În cadrul programului *Editura Masca*, cel mai important proiect este *Caietele Masca*, publicație care reprezintă un mod de a sistematiza munca de cercetare, documentare, teoretizare și arhivare a ceea ce înseamnă teatrul de stradă în România și în lume.

**2. concluzii:**

Programele și proiectele Teatrului Masca au fost concepute cu scopul de a susține activități culturale permanente, prin care să participăm la efortul de a asigura o ofertă culturală variată, care să corespundă nu numai nevoilor, ci și exigențelor sau preferințelor tuturor locuitorilor, adăugând evident și componenta educațională, în care credem foarte tare. Am furnizat, în fapt, servicii culturale comunitare, care să determine o creștere a accesului la viața culturală a cetățenilor Capitalei.

Considerând activitatea noastră ca fiind construită pe trei axe principale de orientare, programele și proiectele Teatrului Masca au fost în mod echilibrat concepute ca să le susțină pe fiecare dintre acestea:

- SPECTACOL (*Stagiunea indoor, Stagiunea outdoor, Masca în turneu, Statuile Masca*);
- EDUCAŢIE (*Tineri la Masca, Festivalul Internațional de Statui Vivante, Școala de Teatru gestual Masca, Amfiteatrul cultural*);
- CERCETARE (*Editura Masca, Masca la școală*).

Considerăm un aspect pozitiv faptul că am putut pune în scenă atât spectacole după texte importante ale dramaturgiei românești cât și montări după texte valoroase ale literaturii universale, țintind toate categoriile de beneficiari. Acestor montări li s-au adăugat scenarii originale inspirate de tradițiile românești, de istoria României, de tradiții ale altor popoare, atingând grupul țintă al consumatorilor ocazionali, fără cultură teatrală, mai lesne atrași spre vizionarea unui spectacol de teatru atunci când acesta se petrece într-un spațiu neconvențional.

Tot ca pe un aspect pozitiv menționăm plaja largă de vârstă acoperită de programele Masca, de la cei mai mici spectatori (prin proiectele dedicate educației și, implicit, formării propriului public) până la seniori (prin toate programele de spectacole).

Programele și proiectele Teatrului Masca și-au dovedit valoarea conceptuală și eficiența în acoperirea nevoilor culturale ale tuturor categoriilor de beneficiari (fără diferențieri în funcție de factori ca vârsta, sexul, localizarea, nivelul de educație și nivelul de venituri). Structura funcțională pe care au fost concepute și realizarea efectivă sunt aspecte majoritar pozitive. Ceea ce considerăm că trebuie îmbunătățit este modul de promovare a acestora, pentru impunerea lor în mentalul bucureștenilor.

**2.1. reformularea mesajului, după caz**;

Apreciem că prin întreaga activitate de până acum,Teatrul Masca a reușit să-și găsească locul său bine definit în peisajul teatral bucureștean, prin zona de teatralitate practicată, prin discursul de tip nonverbal și prin asocierea cu ideea de *teatru popular* ce evoluează aproape de spectatori.

*Mesajul* principal al instituției rămâne același. Cu mențiunea că vom promova mai mult ideea de teatru ca *serviciu comunitar,* activitatea noastră acoperind în continuare cele trei direcții – *spectacol, cercetare, educație.*

*Suntem un teatru diferit, un teatru prietenos, un teatru care vine către spectator.*

**2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii**.

Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii sunt legate de conceptul de *teatru – serviciu comunitar*, concept care este descris de următoarele aspecte:

- *Teatrul care vine la public*: Masca este un teatru care și-a început activitatea în stradă și a continuat să fie prezent acolo, de la înființare până acum. Am facilitat, astfel, întâlnirea cu spectacolul de teatru, pentru categorii de beneficiari care nu frecventează, nici măcar o dată pe an, sala de spectacol;
- *Teatrul pentru toți* - toți locuitorii Capitalei au dreptul la cultură, indiferent că locuiesc în centru, mai departe de acesta sau chiar la periferie. Atâta timp cât în cartierul respectiv, în zona sau pe strada pe care locuiesc ajunge un mijloc de transport în comun, atunci cei de pe acea stradă sunt bucureșteni și au dreptul la cultură, așa cum au dreptul la transport în comun sau alte servicii publice;
- *Teatrul – creator de identitate*: prin spectacolele jucate în parcuri, teatrul are puterea de a conferi o semnificație cu totul specială unor spații publice comune. O astfel de semnificație duce la crearea unui soi de identitate locală, iar identitatea nu este decât primul dintre factorii care consolidează o comunitate;

- *Teatrul – pachet de servicii complete*: teatrul are capacitatea de a răspunde în mod complet nevoilor culturale ale unei societăți, fie că este vorba de spectacole propriu-zise sau de activități culturale cu scop educativ. Prin programele și proiectele sale, Masca își propune să reprezinte un astfel de pachet de servicii complete;
- *Teatrul – work in progress*: de la continua raportare la contemporan, la modificările care apar atât de des în societate, în dinamica relațiilor dintre diferite grupe de vârstă – fiecare cu specificitățile ei – în comportamentul de consum al grupurilor țintă vizate, până la efortul permanent de profesionalizare și perfecționare a trupei artistice, dar și a echipei unei instituții, teatrul trebuie să fie o instituție vie, care să citească și să răspundă unor nevoi.

## C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și de reorganizare:

**1. analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente;**

Înființat în anul 1990, prin H.G. 601/24.05.1990, Teatrul Masca este o instituție publică de cultură de interes local a municipiului București, persoană juridică de drept public, încadrată la categoria „alte tipuri de instituții de spectacole", finanțată de la bugetul local al municipiului București și din venituri proprii.

Principalele documente care reglementează activitatea Teatrului Masca sunt: *Regulamentul de Organizare și Funcționare*, *Organigrama*, *Regulamentul de Ordine Interioară*, *Codul etic*, *Regulamentul privind ocuparea posturilor vacante sau temporar vacante corespunzătoare funcțiilor contractuale din cadrul instituțiilor şi serviciilor publice de interes local al municipiului București, precum și pentru promovarea în grade sau trepte profesionale imediat superioare, ori în funcție a personalului contractual al acestora*.

- *Regulamentul de Organizare și Funcționare* și *Organigrama* Teatrului Masca au fost aprobate prin H.C.G.M.B. nr. 830/22.11.2018 și reglementează obiectul de activitate și competențele generale ale instituției, structura organizatorică, atribuțiile și responsabilitățile structurilor funcționale, patrimoniul, bugetul și relațiile financiare. În perioada iunie 2016 – august 2019, R.O.F.-ul Teatrului Masca și Organigrama 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. Printre cele mai importante modificări menționăm:
    - 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;

- *Regulamentul de Ordine Interioară* stabilește principalele reglementări privind: angajarea și promovarea în muncă, protecția, igiena și securitatea în muncă, drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților, organizarea timpului de muncă, abaterile disciplinare, sancțiunile, răspunderea patrimonială și formarea profesională.
- *Codul etic* (codul de conduită), actualizat în anul 2017, cuprinde principalele norme de conduită profesională a angajaților Teatrului Masca, stabilește atribuțiile privind coordonarea, monitorizarea și controlul aplicării normelor precum și răspunderea disciplinară pentru încălcarea acestora.
- Prin D.P.G. 1736/03.11.2015 a fost aprobat *Regulamentul privind ocuparea posturilor vacante sau temporar vacante corespunzătoare funcțiilor contractuale din cadrul instituțiilor/serviciilor publice de interes local al municipiului București, precum și pentru promovarea în grade sau trepte profesionale imediat superioare, ori în funcție a personalului contractual al acestora*. Principalele reglementări vizează: organizarea și desfășurarea concursului de ocupare a posturilor vacante sau temporar vacante și promovarea în grade sau trepte profesionale a personalului contractual.

Menționăm faptul că Regulamentul de Organizare și Funcționare, Regulamentul de Ordine Interioară și Codul etic sunt afișate pe site-ul instituției și la aviziere.

Din punct de vedere al actelor normative incidente acestea acoperă o plajă largă de reglementări, aplicabile atât tuturor instituțiilor publice (financiar-fiscal, de funcționare, de protecția muncii), cât și celor din domeniul cultural. Principalele acte normative care reglementează organizarea și funcționarea Teatrului Masca sunt:

- O.G. nr. 21/2007 aprobată şi modificată cu Legea nr. 353/2007 privind instituţiile şi companiile de spectacole sau concerte, precum şi desfăşurarea activităţii de impresariat artistic;
- H.G. nr. 763/2010 pentru aprobarea Regulamentului de organizarea şi desfăşurarea concursului sau examenului pentru ocuparea posturilor vacante sau temporar vacante şi Regulamentul privind evaluarea performanţelor profesionale individuale, promovarea şi avansarea personalului;
- O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituţiilor de spectacole sau concerte, muzeelor şi colecţiilor publice, bibliotecilor şi al aşezămintelor culturale de drept public aprobată cu Legea nr. 269/2009;
- H.G. nr. 90/2010 privind organizarea şi funcţionarea Ministerului Culturii şi Patrimoniului Naţional;
- O.G. nr. 9/1996 modificată privind îmbunătăţirea sistemului de finanţare a instituţiilor publice de cultură;
- Legea nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice;
- Legea nr. 8/1996 privind dreptul de autor şi drepturile conexe, modificată;
- Legea nr. 287/2009 republicată – Codul Civil;
- Legea nr. 329/2009 privind reorganizarea unor autorităţi şi instituţii publice, raţionalizarea cheltuielilor publice, susţinerea mediului de afaceri şi respectarea acordurilor-cadru cu Comisia Europeană şi Fondul Monetar Internaţional, modificată;
- Legea nr. 263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice;
- Legea nr. 571/2003 privind Codul fiscal, modificată;

- Legea nr. 95/2006 privind reforma în domeniul sănătăţii, modificată;
- Legea nr. 64/2008 privind funcţionarea în condiţii de siguranţă a instalaţiilor sub presiune, instalaţiilor de ridicat şi a aparatelor consumatoare de combustibil, republicată;
- Legea nr. 53/2003 Codul muncii, republicat;
- Legea nr. 49/2010 privind unele măsuri în domeniul muncii şi asigurărilor sociale;
- Legea nr. 319/2006 Legea securităţii şi sănătăţii în muncă;
- O.U.G. nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii.

**2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne**

În vederea îmbunătățirii activității de management, a eficientizării modului de funcționare, atât din punct de vedere administrativ, cât și artistic, pentru o abordare coerentă a strategiei de management și a îndeplinirii obiectivelor asumate la *începutul lunii noiembrie a.c*. a fost depusă documentația privind aprobarea *modificării Organigramei și a Regulamentului de Organizare și Funcționare*.

Principalele modificări aduse Organigramei sunt:

- **înființarea Serviciului Comunicare, Marketing şi Cercetare;**
  Ținând cont de importanța majoră pe care o are strategia de promovare a produselor culturale în condițiile unui mediu de consum cultural bogat în oferte dintre cele mai variate, considerăm că este necesară o abordare unitară a tuturor activităților desfășurate în domeniul comunicării publice, a promovării spectacolelor și a cercetării. Serviciul *Comunicare, Marketing și Cercetare* va fi organizat prin comasarea activităților și posturilor din cadrul Compartimentului *Comunicare și Marketing* și a Compartimentului *Cercetare* și va fi condus de un *Șef Serviciu* aflat în subordonarea Directorului adjunct care coordonează activitatea artistică și pe cea de management a proiectelor culturale.
- **Transformarea Serviciului Tehnic-administrativ în Compartiment Tehnic-Administrativ.**
  Având în vedere că activitățile tehnico-administrative și de întreținere sunt coordonate în prezent direct de către un Director adjunct considerăm oportună desființarea postului vacant de Șef Serviciu si transformarea acestei structuri organizatorice în compartiment, fără funcție de conducere.

Principalele modificări propuse pentru *Regulamentul de Organizare și Funcționare* au la bază punerea în concordanță a prevederilor acestuia cu *Organigrama* propusă și vizează Cap. VI: „Competențele, atribuțiile și responsabilitățile conducerii executive și a celorlalte structuri funcționale ale Teatrului Masca”. Pentru următoarea perioadă de management nu sunt preconizate alte schimbări majore, dar vor fi analizate în continuare variantele optime de structurare și interacțiune a diverselor servicii sau compartimente, în funcție de obiectivele stabilite.

Imperios necesară este actualizarea *Regulamentului de Ordine Interioară*, pentru punerea în acord cu schimbările legislației din domeniu sau incidente. Documentul actualizat va cuprinde cel puțin următoarele categorii de dispoziții:

a) reguli privind protecţia, igiena şi securitatea în muncă în cadrul unităţii;
b) reguli privind respectarea principiului nediscriminării şi al înlăturării oricărei forme de încălcare a demnităţii;
c) drepturile şi obligaţiile angajatorului şi al salariaţilor;

d) abaterile disciplinare şi sancţiunile aplicabile;
e) reguli referitoare la procedura disciplinară;
f) criteriile şi procedurile de evaluare profesională a salariaţilor.

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

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. La momentul actual nivelul de ocupare este de 76%, fiind ocupate 45 posturi din totalul aprobat.

Odată cu propunerea de modificare a *Organigramei* și a *Regulamentului de Organizare și Funcționare* menționată anterior a fost transmisă și o solicitare de modificare a statului de funcții, astfel:

- **înființarea unui post de *Șef Serviciu S II*** – funcție de conducere în cadrul noului propus Serviciu *Comunicare, Marketing și Cercetare* –, cu atribuții în coordonarea activităților de comunicare publică, promovare și cercetare, rezultat prin desființarea postului de Șef Serviciu S II din cadrul Serviciului Tehnic-Administrativ;
- **înființarea a două noi posturi de *Actor teatru*** în cadrul Compartimentului Artistic, astfel:
  - *Actor teatru S I*, rezultat prin transformarea postului vacant de Referent de specialitate S I, poz. 19 din statul de funcții aprobat;
  - *Actor teatru fără nivel de studii* (Lg. 153/2017, Anexa III, Cap. I, pct. I, lit. b), poz. 7), rezultat prin transformarea postului vacant de Inspector de specialitate S I, poz. 51 din statul de funcții aprobat;
- **transformarea funcției Secretar PR S I**, poz. 16 din statul de funcții aprobat, post vacant, în *Secretar PR S IA*, necesară cooptării de specialiști cu vechime în coordonarea activităților din domeniul relațiilor publice;
- **transformarea funcției Muncitor calificat M;G I**, poz. 43 din statul de funcții aprobat, post vacant, în *Șofer M;G I*, funcție extrem de utilă, în condițiile în care activitatea artistică a Teatrului Masca se desfășoară, în proporție de 80 %, în spații neconvenționale, iar numărul actual de posturi este insuficient pentru deplasarile la spectacole.

Înființat la finalul anului 2018, *Compartimentul Audit Public Intern* este în continuare nefuncțional, dat fiind faptul că cele *două concursuri organizate* pentru ocuparea posturilor vacante de Auditor nu au avut rezultate, la primul dintre ele neexistând nicio persoană înscrisă, iar la al doilea rezultatele fiind sub nivelul minim acceptat. În măsura în care un nou concurs în 2020 va rămâne tot fără rezultate, analizăm varianta continuării activității de audit public intern, ca și până acum, de către structura specializată din cadrul Primăriei Municipiului București.

Una dintre cele mai mari probleme cu care se confruntă instituția în prezent este legată de asigurarea perfecționării profesionale pentru personalul angajat, principalele impedimente fiind cele legate de lipsa unor module de perfecționare specializate, cu precădere în zona personalului tehnic de scenă (mașiniști, manipulanți decor, iluminiști, sonorizatori).

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

Sediul Teatrului Masca se află în București, sector 6, pe Bd. Uverturii 14 și este compus din 2 corpuri care adăpostesc birourile administrative, spațiile de depozitare, o sală de spectacol și o sală de repetiții.

Sala de spectacole are o capacitate maximă de 125 locuri (în funcție de producții) și un spațiu scenic de tip elisabetan de 8,5 metri lățime, 10 metri adâncime, înălțime până la pod de 5 metri, fiind construită atipic, fără cortină și avanscenă. Sala de repetiții are o dimensiune de 100 mp (10m x 10m) și este utilizată pentru repetiții care se desfășoară, în majoritatea cazurilor, în paralel sau pentru susținerea atelierelor de pregătire profesională a trupei artististice şi a cursurilor din cadrul programului *Școala de Teatru Gestual Masca*. Amfiteatrul în aer liber poate găzdui un număr de 250 de spectatori (pe scaune), dar deocamdată este nefuncțional.

Deși spațiile dedicate activității specifice sunt dotate cu aparatură de sunet și lumini (sistem PA, reflectoare, pupitru sunet, pupitru lumini) acestea sunt deja învechite, mari consumatoare de energie electrică și nu mai corespund unui sound și light design performante. Am început, deja, înlocuirea treptată a unora dintre echipamentele existente și se va avea în vedere continuarea acestui proces, în special a sistemului de iluminare, ținând cont de evoluția continuă a tehnologiei în domeniu și de apariția unor aparaturi care să permită reducerea consumului de energie și a amprentei de carbon. Sala necesită și o reconfigurare a sistemului de sunet, din punct de vedere al aparaturii utilizate.

În anul 2016 au fost demarate două mari proiecte de investiții: *Construirea unui depozit de decoruri și costume* și *Acoperirea amfiteatrului.* Din păcate, ambele au întâmpinat întârzieri majore, 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.). Pentru aceste obiective 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.

În prezent graficele de realizare se prezintă astfel:

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

| Stadiu | Termen | Observații |
|---|---|---|
| **Efectuarea Studiului de Fezabilitate** | 2016 | Realizat |
| **Aprobarea indicatorilor tehnico-economici de către C.T.E. a PMB** | Ianuarie 2017 | Realizat |
| **Obținerea Certificatului de Urbanism** | Noiembrie 2017 | Realizat |
| **Realizare P.U.D. solicitat prin Certificatul de Urbanism** | Noiembrie 2018 | Realizat |
| **Realizare D.T.A.C.** | 30 Mai 2020 | Estimat |
| **Obținere autorizație de construcție** | 30 Iulie 2020 | 60 zile de la Realizare D.T.A.C. |
| **Realizare P.T. și D.E., cu indexarea valorii din S.F. cu rata inflației și cursul de schimb valutar** | 31 octombrie 2020 | 90 zile de la obținerea A.C. |
| **Avizarea P.T. și D.E. de către C.T.E. a PMB** | Decembrie 2020 | 45 zile de la realizarea P.T. și D.E. |
| **Procedura de alegere a executantului** | 30 mai 2021 | 30 zile de la aprobarea bugetului 2021 |
| **Execuția lucrărilor** | Iunie-Noiembrie 2021 | 6 luni de la semnarea contractului de lucrări |

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

| Stadiu | Termen | Observații |
|---|---|---|
| **Efectuarea Studiului de Fezabilitate** | 2016 | Realizat |
| **Aprobarea indicatorilor tehnico-economici de către C.T.E. a PMB** | Ianuarie 2017 | Realizat |
| **Obținerea Certificatului de Urbanism** | Noiembrie 2017 | Realizat |
| **Realizare expertiză tehnică de rezistență solicitată prin Certificatul de Urbanism** | Noiembrie 2018 | Realizat |
| **Realizare D.T.A.C. și depunere solicitare eliberare A.C.** | Decembrie 2018 | Realizat |
| **Obținere autorizație de construcție** | Noiembrie 2019 | Realizat |
| **Realizare P.T. și D.E., cu indexarea valorii din S.F. cu rata inflației valutar** | Aprilie-Mai 2020 | Estimat<br>30 zile de la aprobarea bugetului 2020 |
| **Avizarea P.T. și D.E. de către C.T.E. a PMB** | Mai-Iunie 2020 | 30 zile de la realizarea P.T. și D.E. |
| **Procedura de alegere a executantului** | Iulie-August 2020 | 20 zile de la avizarea P.T. și D.E. de către C.T.E. a PMB |
| **Execuția lucrărilor** | Oct - Noi. 2020 | 3 luni de la semnarea contractului de lucrări |

În funcție de evoluția bugetului alocat, finalizarea acestor proiecte va crea premisele transformării Teatrului Masca într-un adevărat *hub cultural* al sectorului 6.

Dat fiind specificul aparte al Teatrului Masca (susținerea de spectacole în aer liber în diverse spații din Capitală, provincie sau străinătate) una dintre prioritățile maxime a fost întotdeauna *menținerea unui parc auto* care să satisfacă necesitățile teatrului, atât ca dotare cu autovehicule, cât și ca funcționare optimă a acestora. Din păcate, mare parte a parcului auto este foarte vechi, din 1994-2005, situându-se ca normă de poluare *sub Euro 3*.

Structura parcului auto va face în următoarea perioadă obiectul unei analize aprofundate pentru a decide cele mai bune variante de utilizare și îmbunătățire, ținând cont de mai mulți factori, precum: creșterea dificultății accesului auto în anumite spații (limitări de tonaj) și recent adoptatul proiect *Oxigen* (care restricționează accesul auto în București în funcție de vechimea autoturismelor și de nivelul de noxe).

**5. viziunea proprie asupra instituției delegării ca modalitate legală de asigurare a continuităţii procesului managerial.**

Pentru îndeplinirea atribuţiilor sale, în vederea conducerii, organizării, reprezentării şi gestionării instituţiei, managerul stabilește o structură organizatorică, raporturi de colaborare şi sarcini de serviciu. Actul de delegare se regăsește în *Regulamentul de Organizare şi Funcţionare*, în fișele posturilor şi, în unele cazuri, în ordine exprese de a executa anumite operaţiuni, decizii/dispoziţii interne. Prin urmare, funcţiunile entităţii sunt îndeplinite de subunitățile organizaţionale de specialitate. Delegarea este dispusă prin decizii ale managerului. În vederea atingerii obiectivelor asumate, managerul acţionează în limitele de competenţă definite iniţial şi stabilite prin lege, în nume personal sau având posibilitatea de a delega o altă persoană în îndeplinirea obligaţiilor.

În cadrul Teatrului Masca, continuitatea procesului managerial, în cazul absentării titularului sau a imposibilității de a își îndeplini atribuțiile din varii motive,

poate fi asigurată atât prin delegarea atribuțiilor managerului către managementul de linie (directori adjuncți și contabil șef), cât și prin implementarea și funcționarea sistemului de control intern/managerial. Delegarea este esenţială pentru manager, pentru că îl ajută să-şi elibereze timpul necesar altor activităţi, dar şi pentru că-i oferă o metodă de perfecţionare a personalului. Întrucât responsabilitatea finală pentru rezultate rămâne a managerului, acesta își păstrează o anume formă de control, pentru a se convinge că rezultatele sunt obţinute, dar în acelaşi timp este necesar să delege implementarea sarcinilor.

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

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

Buget aprobat / executat în perioada 2016 – 2018 -lei-

| Nr. crt. | Denumire | Aprobat 2016 | Executat 2016 | Aprobat 2017 | Executat 2017 | Aprobat 2018 | Executat 2018 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Total venituri, din care: | 4805000 | 4737429 | 7364000 | 6281105 | 8193000 | 7748161 |
| 2 | Subvenții | 4480000 | 4366615 | 7044000 | 5953578 | 7603000 | 7123472 |
| 3 | Venituri proprii | 325000 | 370814 | 320000 | 327527 | 590000 | 624689 |
| 4 | Total cheltuieli, din care: | 4805000 | 4737429 | 7364000 | 6281105 | 8193000 | 7748161 |
| 5 | Cheltuieli de personal | 1255000 | 1241539 | 2545000 | 2135290 | 2495000 | 2452961 |
| 6 | Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care: | 3057000 | 3018128 | 4544000 | 4126333 | 5101000 | 4901456 |
| 7 | Cheltuieli proiecte culturale (art.20.30.30) | 2018000 | 2017776 | 2995000 | 2832603 | 2549000 | 2500918 |
| 8 | Cheltuieli cu colaboratorii | n/a | 671000 | n/a | 1020000 | n/a | 771000 |
| 9 | Cheltuieli de capital | 482000 | 467385 | 275000 | 19482 | 598000 | 394580 |

În perioada analizată se constată o medie a gradului de îndeplinire a execuției bugetare de 93%: 2016 - 99%, 2017 - 85%, 2018 - 95%. În analiza structurii bugetare se remarcă următoarele:

- Media realizării veniturilor proprii este de 107%, planul propus și aprobat fiind în fiecare an depășit;
- Gradul de execuție aferent articolului bugetar 20.30.30 (*proiecte culturale*) a fost foarte ridicat, media pe cei trei ani analizați fiind de 98%;
- Cel mai scăzut grad de execuție se înregistrează la secțiunea *Dezvoltare,* acolo unde repetatele probleme întâmpinate în obținerea unor avize au făcut imposibilă realizarea obiectivelor de investiții conform planificării. Media acestui capitol este de doar 57%, influențată major de anii 2017 și 2018, care înregistrează execuții de doar 7% și 66%.

**1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);**
Bugetul de venituri (raportat la execuțiile bugetare):

| Denumire | **2016** | **2017** | **2018** |
|---|---|---|---|
| Total venituri: | 100% | 100% | 100% |
| Venituri proprii | 8% | 5% | 8% |
| Subvenție | 92% | 95% | 92% |

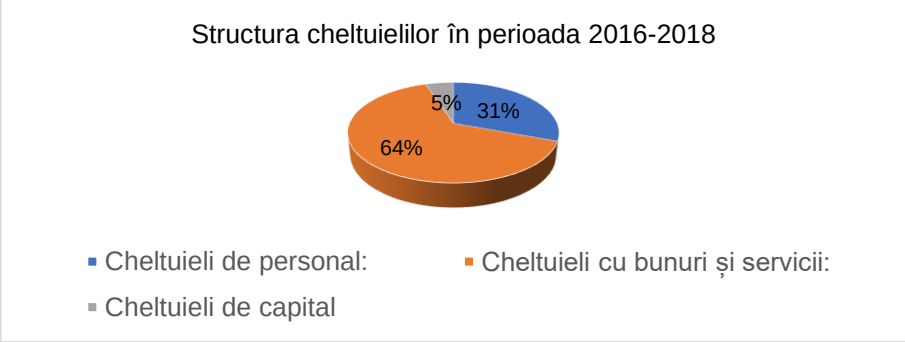
În ceea ce privește evoluția de la un an la celălalt a veniturilor aceasta înregistrează creșteri anuale de 33 de procente în anul 2017 față de 2016 și de 23 de procente în 2018 față de 2017.

Media ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor se situează în jurul valorii de 7%, cea a subvenției acoperind diferența de 93%. Așa cum am menționat deja, veniturile proprii realizate în fiecare an s-au situat peste suma estimată inițial, depășirile fiind situate în intervalul 2%-14% raportat la valoarea efectivă și în intervalul 12%-20% raportat la ponderea pe care o ocupă veniturile propri în totalul veniturilor.

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

- Mii lei -

| Nr. Crt. | TOTAL CHELTUIELI, din care: | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| | | 4737 | 6281 | 7748 |
| 1 | Cheltuieli de personal, din care: | 1242 | 2135 | 2453 |
| 1.a | - cheltuieli cu salariile | 1014 | 1691 | 2368 |
| 1.b | - alte cheltuieli de personal | 228 | 444 | 85 |
| 2 | Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care: | 3018 | 4126 | 4901 |
| 2.a | Cheltuieli pt. Proiecte, din care: | 2018 | 2833 | 2501 |
| 2.a.1 | Cheltuieli cu colaboratorii | 671 | 1020 | 771 |
| 2.b | Cheltuieli pt. reparații curente | 111 | 118 | 602 |
| 2.c | Cheltuieli de întreținere | 889 | 1136 | 1461 |
| 2.d | Alte cheltuieli cu bunuri și servicii | 0 | 40 | 312 |
| 3 | Alte cheltuieli | 10 | 0 | -1 |
| 4 | Cheltuieli de capital | 467 | 20 | 395 |




Se observă că cele mai mari cheltuieli ale instituției s-au înregistrat la capitolele cheltuielilor de personal (31%) și ale celor cu bunuri și servicii (64%).

Din totalul cheltuielilor aferente proiectelor culturale, 33% au fost alocate plăților colaboratorilor implicați în realizarea acestora (actori, scenografi, compozitori, coregrafi, personal tehnic de scenă, personal deservire public etc.), restul cheltuielilor însemnând producție de spectacole, promovare și alte tipuri de cheltuieli (transport, servicii tehnice etc.).

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

| Nr. crt. | Programul / Proiectul | Devizul estimat | Devizul realizat | Observații, comentarii, concluzii |
|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Stagiunea indoor | 1989810 | 2052820 | 103% |
| 2 | Tineri la Masca | 183000 | 156280 | 85% |
| 3 | Școala de teatru gestual Masca | 74000 | 58000 | 78% |
| 4 | Comunitatea Masca, online și offline | 8000 | 4623 | 58% |
| 5 | Masca în turneu | 465000 | 421654 | 91% |
| 6 | Stagiunea outdoor | 635420 | 639685 | 101% |
| 7 | La plimbare cu Masca | 321985 | 258678 | 80% |
| 8 | Statuile Masca | 1924702 | 1958300 | 102% |
| 9 | Masca la școală | 59780 | 32700 | 55% |
| 10 | Editura Masca | 20000 | 22860 | 114% |
| **Total** | | **5681697** | **5605600** | **99%** |

Per total perioadă, *gradul de execuție este extrem de favorabil*, dovedind o bună gestionare a fondurilor alocate proiectelor culturale. Diferențele apărute în cadrul programelor individuale (realizări *peste* sau *sub* nivelul estimat) au ca principale motive evoluția prețurilor de-a lungul timpului, precum și faptul că unele dintre activități au fost realizate fără costuri ca urmare a unor parteneriate încheiate cu diverse entități implicate în derularea proiectelor.

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

| Nr. crt. | Denumire | Anul | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | | valoric | % | valoric | % | valoric | % |
| **1** | **Total venituri proprii, din care:** | **370814** | **100** | **327527** | **100** | **624689** | **100** |
| | a.Vânzarea biletelor pe categorii de tarife practicate: | 101795 | 27 | 53736 | 16 | 162864 | 26 |
| | b.Venituri proprii realizate din alte activități | 269019 | 73 | 273791 | 84 | 461825 | 74 |
| **2** | **Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor** | **8%** | | **5%** | | **8%** | |

Veniturile proprii obținute au fost utilizate în *procent de 100% la acoperirea cheltuielilor cu proiectele culturale*, la suplimentarea bugetelor proiectelor cuprinse în programul minimal (acolo unde necesarul nu a fost acoperit integral de subvenție) sau la realizarea de alte proiecte. Totodată veniturile proprii au fost utilizate la acoperirea cheltuielilor ocazionate de participarea Teatrului Masca la diverse evenimente organizate de instituții terțe (inclusiv turnee care nu fuseseră previzionate în programul propriu).

Această practică va fi adoptată și în următoarea perioadă de mandat, ținând cont de obiectul de activitate și de specificul instituției, precum și de faptul că unele dintre proiecte (în special cele care sunt dedicate teatrului de stradă și care se desfășoară începând cu luna mai) necesită pregătire anterioară (producție) și ca atare alocarea de resurse financiare încă din anul anterior derulării efective.

Media ponderii veniturilor proprii în total cheltuieli în perioada celor trei ani analizați este de 7%, în condițiile depășirii, în fiecare an, a valorilor estimate a fi obținute. Ținând cont de condițiile economice actuale considerăm că o evaluare prudentă a potențialului real de venituri proprii nu poate depăși intervalul de 7-10%, aceasta fiind ținta propusă pentru fiecare an din următorul mandat.

#### 3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet

**profestional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilitâăi practicate:**

| Nr. crt. | Denumire | Anul | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | | valoric | % | valoric | % | valoric | % |
| **1** | **Venituri proprii realizate din vânzarea de bilete:** | **101795** | **27** | **53736** | **16** | **162864** | **26** |
| | a.Preț întreg: | 75328 | 74 | 34928 | 65 | 97718 | 60 |
| | b.Preț redus: | 28502 | 28 | 18808 | 35 | 65146 | 40 |

Veniturile realizate din vânzarea de bilete cu preț întreg au reprezentat în perioada analizată un procent mediu de 66%, în timp ce veniturile realizate din vânzarea de bilete cu preț redus au acoperit diferența de 44%. Această din urmă categorie este compusă din reduceri acordate, conform legislației în vigoare, următoarelor categorii de beneficiari: pensionari, elevi și studenți, persoane cu dizabilități.

Fluctuația în timp a celor două categorii se datorează creşterii ponderii beneficiarilor tineri și foarte tineri (elevi și studenți care au dreptul la reduceri legale) în totalul spectatorilor, în special în anul 2018 când în repertoriul Teatrului Masca a existat inclusiv un spectacol dedicat categoriei de vârstă 16-25 ani (*Loochy și Moochy*).

### 3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

| Nr. crt. | Denumire | Anul | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | | valoric | % | valoric | % | valoric | % |
| 1 | Venituri proprii realizate din alte activități: | 269019 | 73 | 273791 | 84 | 461825 | 74 |

Veniturile proprii realizate din alte activități reprezintă 77% din totalul veniturilor proprii realizate de Teatrul Masca în perioada 2016-2018, categorie compusă din onorariile încasate pentru susținerea spectacolelor în cadrul turneelor efectuate sau la diverse evenimente la care Teatrul Masca a fost invitat, precum și din încasările rezultate ca urmare a organizării cursurilor din cadrul Programului Școala de teatru gestual Masca. Fluctuațiile de la un an la altul, atât ca valoare absolută, cât și ca pondere din totalul veniturilor are ca prim factor numărul diferit de turnee efectuate.

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

În perioada analizată nu au existat astfel de venituri, parteneriatele încheiate cu alte autorități publice locale având ca obiectiv colaborarea pentru realizarea de proiecte sau programe cu scopuri comune, fiecare instituție acoperind costurile pentru activitățile proprii derulate, fără a exista plăți între instituții.

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

Principala sursă de venituri proprii în perioada analizată au reprezentat-o onorariile încasate pentru susținerea de spectacole în cadrul turneelor sau a evenimentelor la care am participat, desemnând o proporție medie de 77% din total venituri proprii, în timp ce veniturile realizate din vânzarea de bilete s-a situat la nivelul a 23%.

Ținând cont de faptul că Teatrul Masca și-a asumat realizarea de programe și proiecte artistice în spații neconvenționale până la un procent de 80% din activitate și că aceste evenimente nu sunt generatoare de venituri, luând în calcul faptul că numărul de locuri al sălii de spectacole scăzut (între 98 si 115) apreciem că în viitor veniturile obținute din vânzarea de bilete se vor situa la acelaşi nivel. Pentru a obține acest procent prima procupare trebuie să fie creșterea constantă a gradului de ocupare a sălii din bilete vândute până la 95% în anul 2023, în condițiile în care 5% dintre totalul de locuri disponibile este alocat biletelor cu preț 0 (facilități legale pentru persoane cu dizabilități sau pentru persoanele care activează în domeniu, bilete cu titlu gratuit acordate în cadrul parteneriatelor de promovare). Alte metode de asigurare a atingerii procentului propus de venituri din vânzarea de bilete vor viza creșteri de tarife sau crearea unor tipuri de tarife preferențiale, însă rezultatele scontate sunt minore, ținând cont că Teatrul Masca nu se adresează elitelor, fiind mult mai aproape de condiția de teatru popular, condiție care, credem noi, trebuie menținută.

Veniturile încasate din alte activități specifice, precum pentru onorariile pentru reprezentațiile artistice susținute în cadrul turneelor/evenimentelor organizate de alte entități, precum și realizarea de cursuri de teatru vor rămâne și în perioada următoare ”motorul” principal al realizării de venituri proprii, cu un procent vizat de 75-80%.

O altă zonă care va fi abordată și care poate suplimenta nivelul de venituri este cea a surselor atrase, prin identificarea și accesarea unor linii de finanțare pentru diverse programe sau proiecte (*AFCN, Ministerul Culturii, I.C.R., UNITER*) sau a sponsorizărilor, deși aceasta din urmă rămâne un deziderat care, din experiența de până acum, a fost aproape imposibil de realizat: majoritatea companiilor care investesc în teatru fie se axează pe evenimente culturale majore, care le aduc un capital de imagine pe măsură, fie urmăresc obținerea unor beneficii de promovare mascate și care ar presupune plasarea de produse în producțiile artistice sau folosirea trupei ca „reprezentați de imagine”. Estimăm pentru acest tip de venituri un nivel de 5-10% din totalul veniturilor proprii.

**4.1 analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;**

| | **2016** | **2017** | **2018** |
|---|---|---|---|
| Pondere cheltuieli de personal din total cheltuieli (%) | 26% | 34% | 32% |

Cu o pondere de aproximativ 31% din totalul cheltuielilor în perioada analizată, cheltuielile de personal au înregistrat o creștere importantă în anul 2017 ca urmare a modificărilor salariale survenite, diminuarea din anul 2018 fiind cauzată de scăderea numărului de angajați de la 43 de persoane în decembrie 2017 la 37 de persoane înregistrate în decembrie 2018.

**4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;**

| | **2016** | **2017** | **2018** |
|---|---|---|---|
| Pondere cheltuieli de capital din total cheltuieli (%) | 10% | 0,003% | 5% |

Media cheltuielilor de capital din total cheltuieli în perioada analizată este de 5%, cele mai mici valori fiind înregistrate în anii 2017 și 2018, când obiectivele de investiții propuse nu au putut fi realizate sau au fost realizate într-un procent foarte mic, din motive deja expuse..

**4.3. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție / alocație;**

Acest procent este de 100% în toți anii 2016-2018, din sursele atrase fiind acoperite celelalte tipuri de cheltuieli.

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

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|
| Pondere cheltuieli cu colaboratori din total cheltuieli (%), din care: | 14% | 16% | 10% |
| - colaboratori artistic | 72% | 66% | 92% |
| - colaboratori cod civil | 38% | 52% | 8% |
| Medie cheltuială per colaborator artistic / an (mii lei) | 10 | 11 | 11 |

Ca procent din total, *cheltuielile efectuate cu colaboratorii* ating pragul de *13%,* cea mai mare pondere având-o cheltuielile artistice (medie de 77%): se constată o cheltuială medie de aproximativ 10500 lei/an/colaborator artistic, cu o ușoară creștere în anul 2017.

**4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:**

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|
| Cheltuieli pe beneficiar, din care: | 45,7 | 77,3 | 62,6 |
| a) din subvenție | *41,7* | *73,3* | *57,3* |
| b)din venituri proprii | *4,0* | *4,0* | *5,3* |

Procentul mediu de acoperire a cheltuielilor pe beneficiar din veniturile proprii realizate este de 7% în decursul celor trei ani analizați, cu variații de +/- 2%.

**4.5.a) din subvenție:**

| 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| *41,7* | *73,3* | *57,3* |

**4.5.b) din venituri proprii:**

| 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|
| *4,0* | *4,0* | *5,3* |

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

**1. viziune**

Anii de după ’89 au determinat o altă viziune asupra rolului culturii, au definit un alt orizont de aşteptare culturală şi au configurat o altă relaţie a fiecăruia dintre noi cu actul cultural. Teatrul a devenit pentru public doar una dintre multiplele forme de petrecere a timpului liber. Au apărut mall-uri cu cinematografe, galerii de artă, librării cu un concept nou, muzee noi și zeci de provideri de televiziune (un singur operator de cablu are, de exemplu, 146 de canale tv în grilă). În fața acestei noi realități, teatrul s-a trezit pe o piață în care publicul este aproape vânat să devină consumator. Și sigur că ne-am putea întreba în ce măsură această logică de piață mai are legătură cu cultura, cu statutul de spectator al publicului, privit ca receptor al actului artistic.

Teatrul se încadrează în aceeași categorie de oferte de petrecere a timpului liber (vizite la muzee, spectacole stradale sau de divertisment, concerte de muzică) care sunt frecventate anual sau, cel mult, de câteva ori pe an. O treime dintre bucureșteni afirmă că nu merg niciodată la teatru, cinema, spectacole sau concerte, iar o altă treime afirmă că merg la teatru cel mult o dată pe an sau mai rar. Teatrul este mult mai puțin atractiv în comparație cu alte oferte de petrecere a timpului liber. De fapt, publicul activ de teatru este situat undeva la 5% din populația Capitalei.

În acest sens, în ceea ce privește stagiunea *indoor,* Masca trebuie să continue să mizeze pe atuul esențial: acela al producerii singurelor montări de teatru nonverbal, în contextul în care toate celelalte instituții sau companii teatrale au spectacole cu texte din dramaturgia universală sau românească în sensul clasic și general acceptat. Spectacolele noastre au ca punct de plecare scenarii originale, scrise special pentru montarea respectivă și care nu pot da naștere la două montări diferite, așa cum se întâmplă cu un text dramatic clasic, ce poate sta la baza a zeci de spectacole diferite. Scenariile noastre pentru spectacolele *indoor* au o structură și un stil mai apropiat de scenariul literar cinematografic decât de textul dramatic. La Masca, spectatorii nu trebuie să se concentreze pe un text pe care îl aud, ci doar pe actorii care acționează. Atenția publicului se îndreaptă la *ce fac actorii* și nu *la ce spun* aceștia. Dacă la un spectacol după un text dramatic se spune că un orb trebuie să înțeleagă aproximativ 80% din poveste, iar la cinematograf un surd să înțeleagă în aceeași proporție un film, în cazul spectacolelor noastre, noi ne apropiem până la identitate de al doilea caz. Ținând cont de aceste caracteristici generale care ne deosebesc de celelalte teatre, putem spune că spectacolele noastre *indoor* oferă publicului o alternativă la spectacolele ce se joacă de obicei într-o stagiune bucureșteană.

Trecând la cealaltă direcție a activității noastre, teatrul de stradă, trebuie să menționăm mai întâi că în peisajul teatral al anilor de imediat după Revoluție s-a încercat instinctiv recuperarea diverselor experiențe legate de spațiul teatral care nu fuseseră făcute la timpul lor și printre acestea se numără cu siguranță și ieșirea în stradă a unora dintre creatorii de teatru: Silviu Purcărete cu spectacolele din amfiteatrul de la Constanța, Victor Ioan Frunză cu „Trupa pe butoaie”. *Teatrul Masca și-a început periplul stradal în iunie 1990*, legându-și destinul în anii ce au urmat de aceste spații în aer liber pe care nu le-a mai părăsit, găsind în ele publicul dornic de teatru căruia să i se adreseze, iar *turneele* în cartierele bucureștene au devenit activitatea principală a instituției noastre.

Peste tot în lume se organizează spectacole sau festivaluri de teatru de stradă, serii de concerte, evenimente menite să consolideze comunitățile, de la zile naționale serbate informal până la târguri sau petreceri de stradă care marchează anumite momente speciale dintr-un an. Cei care le organizează încearcă să ofere cetățenilor o șansă reală de participare la un eveniment cu conținut artistic consistent.

A alege strada nu e niciodată ceva banal. A situa un act artistic într-un spațiu public semnifică în mod cert să tulburi cotidianul, să-l pui în perspectivă, să-i faci pe trecători să se oprească, să profite pur și simplu de moment sau să mediteze la el după, să privească altfel ce îi înconjoară. Evenimentul *spectacol* (sau *festival*) este un concentrat al clipelor furate banalului cotidian. În mod tradițional, spectacolele de stradă sunt gratuite, majoritatea fiind subvenționate de autorități.

Programele noastre vor urma linia estetică asumată încă de la înființare, amplificând dimensiunea cultural educativă prin proiecte dedicate, participând astfel la *ridicarea gradului de cultură a cetățenilor Capitalei*. Vom oferi concetățenilor noștri

accesul la o formă de artă teatrală apropiată de spectator și în sens figurat, dar și în sens propriu.

Constatând *dezechilibrul consumului cultural dintre centru și periferie*, prin intermediul programelor și proiectelor noastre vom urmări să asigurăm *participarea echilibrată* a tuturor cetățenilor Capitalei la actul teatral, indiferent de zona de rezidență, constituindu-ne într-un reper cultural al viitoarelor generații. Ne dorim ca toți bucureștenii să beneficieze de spectacole de teatru fără a fi nevoiți să se deplaseze în centrul orașului, acolo unde sunt situate majoritatea instituțiilor publice de cultură.

**2. misiune**

În 1961, în discursul de investire al președinției sale, John Fitzgerald Kennedy a rostit următoarea frază: *„Ask not what your country can do for you - ask what you can do for your country".* Președintele american își dorea o țară în care fiecare cetățean să-și îndeplinească rolul în construirea unei Americi măreţe. Discursul său a inspirat generaţii de americani să dea dovadă de spirit civic şi să participe activ la democraţia americană.

Preluând acestă idee generoasă, viitorul mandat ne propunem să fie definit de următorul slogan: **Masca = un teatru în slujba comunității**. Misiunea instituției pornește de la conceptul de *serviciu public cultural*. Înainte de a ne întreba ce ar putea face orașul pentru noi ca artiști, va trebui să vedem ce putem face noi, ca instituție teatrală diferită, pentru oraș. Vom centra activitatea noastră în jurul ideii de a oferi comunității din care facem parte spectacole unicat de tip teatru de stradă, cu reprezentații care să acopere nevoia de cultură a locuitorilor Capitalei, indiferent de zona de rezidență, răspunzând în același timp și necesității exprimate în *Strategia culturală a Capitalei* de a muta centrul cultural la periferie. Vom contribui totodată la *permanenta educare a publicului*, de toate vârstele și din toate categoriile sociale, păstrând profilul unic, în acord cu statutul unui teatru bucureștean profund conectat la realitățile culturale universale.

**3. obiective (generale și specifice);**

Scopul principal al Teatrului Masca reprezintă o consecință firească a viziunii și misiunii care stau la baza strategiei culturale și constă în asigurarea unei oferte culturale diversificate în privința tipului de spectacol abordat, care să răspundă – alături de activitățile cu caracter educațional – nevoilor publicului bucureștean, în totalitatea sa. Menționez că vom veni în întâmpinarea publicul care manifestă interes activ pentru actul cultural, cât și în a celui care în acest moment nu este un consumator cultural constant, lărgind astfel aria beneficiarilor reali. Pentru atingerea acestui deziderat am stabilit următoarele obiective:

| Obiective generale | |
|---|---|
| 1. | Impunerea profilului propriu (teatrul nonverbal și teatrul de stradă) în peisajul teatral bucureștean; |
| 2. | Extinderea centrului cultural spre periferie/cartierele-dormitor, prin asigurarea unui program cultural permanent în cartierele mărginașe; |
| 3. | Creșterea numărului de beneficiari, cu precădere dintre nonconsumatori și atragerea lor către stilul de teatru specific pe care îl practicăm; |
| 4. | Educarea viitoarelor generații de spectatori; |
| 5. | Plasarea Capitalei României în rândul capitalelor europene care au festivaluri de teatru *outdoor.* |

| Obiective specifice | Indicatori de performanță |
|---|---|

| | |
|---|---|
| 1.1 Crearea unui repertoriu valoros și diversificat pentru stagiunea *outdoor* și *indoor;* | Minim 3 premiere outdoor și 1 premieră indoor anual; minim 2 reluări din precedenta stagiune. |
| 1.2. Valorificarea potențialului creator al trupei; | Distribuirea (cu precădere) a tuturor membrilor trupei în spectacole; minim 4 spectacole/actor angajat. |
| 1.3. Atragerea tinerilor absolvenți ai institutelor de teatru și *împrietenirea* lor cu stilul teatrului nonverbal și al teatrului de stradă; | Încheierea de contracte de colaborare pe o durată determinată (pentru acoperirea programelor artistice pe durata unui an) pentru 4 actori absolvenți ai facultăților de actorie din București și din țară. |
| 1.4. Perfecționarea mijloacelor de expresie specifice profilului nostru teatral; | Organizarea a minim 3 workshopuri anual (ex. mișcare corporală, canto, machiaj) anual și continuarea antrenamentelor specifice. |
| 1.5. Extinderea cercetării teatrale în domeniul specific al instituției noastre (mișcare, costum, machiaj etc.); | Atragerea de specialiști (2), unul în machiaj și unul în expresie corporală, în vederea susținerii atelierelor de cercetare. |
| 2.1. Creșterea numărului reprezentațiilor susținute în cartierele Capitalei și la periferie; | Cel puțin 4 zile pe săptămână vor fi dedicate reprezentațiilor în cartiere și în zonele aflate la periferie. Cel putin 70 de reprezentații/stagiune *outdoor* vor avea loc în cartiere și la periferie. |
| 2.2. Identificarea de noi spații apte de a găzdui un spectacol; | Adăugarea în fiecare an a câte *unui spațiu nou* pe care să îl consacrăm în cadrul *outdoor*, ca spațiu cu însemnătate culturală. |
| 2.3. Creșterea contribuției teatrului la crearea sentimentului de comunitate locală prin crearea unui spațiu de întâlnire pentru publicul fidel; | Din 2021, deschiderea Amfiteatrului și organizarea de evenimente culturale dedicate comunității locale din cartierul de rezidență, într-un ritm de minim 2 acțiuni lunare;<br>Programarea de spectacole în weekend-uri în ritm periodic și previzibil, prin organizarea de microstagiuni; |
| 2.4. Impunerea *statuii vivante* ca formă concentrată de teatru stradal, concept original al Teatrului Masca; | 2 reprezentații de statui vivante pe cartier, pe durata stagiunii outdoor.<br>Articole despre statuia vivantă în *Caietele Masca* – 4 articole anual. |
| 3.1. Identificarea tipologiilor de public non consumator și crearea de proiecte dedicate acestora; | Minim 1 proiect anual.<br>Anual, atragerea a cel puțin 200 de beneficiari care nu au asistat niciodată la un spectacol de teatru; |
| 3.2. Popularizarea și teoretizarea teatrului de stradă din România; | Continuarea apariției seriei *Caietelor Masca,* într-un ritm de 4 numere anual; atragerea de noi colaboratori - 3 autori/an.<br>Organizarea de minim 2 turnee in Romania și susținerea a cel puțin 4 spectacole de teatru de stradă în fiecare an.<br>Amenajarea în spațiul Festivalului Internațional de Statui Vivante a unui *spațiu documentar* cu materiale despre teatrul de stradă.<br>Susținerea unor discursuri și conferințe înaintea spectacolelor de exterior, pe tema |

| | |
|---|---|
| | teatrului de stradă. |
| 3.3. Mărirea numărului de reprezentații și evenimente stradale pentru a acoperi un număr cât mai mare de beneficiari ; | Continuarea reprezentațiilor în aer liber într-un ritm anual de minim 150 de spectacole in total.<br>Susținerea unui număr minim de 7 reprezentații în aer liber săptămânale. |
| 4.1. Continuarea cursurilor de la Școala de Teatru Gestual Masca; | Organizarea de ateliere de teatru gestual pentru copii și tineri – minim 25 absolvenți anual.<br>Organizarea ,,Școlii de vară la Masca": ateliere teatrale (2) pentru copii, pe timpul vacanței școlare. |
| 4.2. Crearea de proiecte noi vizând educația copiilor și tinerilor ; | Organizarea unor întâlniri lunare cu elevi de liceu la spectacolele indoor (în perioada noiembrie – aprilie a fiecărui an). |
| 4.3. Transformarea preambulului fiecărei reprezentații în discurs cu valențe educative în domeniul teatrului ; | Câte un discurs per reprezentatie in *outdoor*. |
| 4.4. Cooptarea mai multor actori din trupă ca profesori de actorie în cadrul Școlii de Teatru Gestual Masca ; | Minim 1 actor anual. |
| 5.1 Creșterea vizibilității Festivalului Internațional de Statui Vivante prin amplificarea activităților de promovare; | Creșterea numărului de vizitatori ai Festivalului cu 5% în fiecare an. |
| 5.2. Crearea unui program artistic atractiv prin creșterea numărului de artiși străini participanți și introducerea unor criterii calitative de selecție; | Crearea unei baze de date cu artiștii din zona de interes și actualizarea anuală a acesteia; Selecția artiștilor invitați la festival dintre actorii recunoscuți ca lideri in domeniul statuii vivante. |
| 5.3. Diversificarea și multiplicarea ofertei educative a festivalului. | Organizarea a minim 4 spații dedicate activităților educative la fiecare ediție. |

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

În privinţa *repertoriului* spectacolelor de exterior, acesta va continua să fie variat și ca tematică, dar și ca tip de teatralitate. Subiectele (și temele) vor fi inspirate de cultura autohtonă, dar și de cea universală, propunând povești/istorii inedite care să trezească interesul publicului prin ''confruntarea'' cu personaje și universuri mai puțin cunoscute, urmărind transmiterea de mesaje actuale în care publicul să recunoască aspecte din societatea contemporană care uneori să îl amuze, alteori să îl pună pe gânduri, dar la care să nu poată reacționa cu indiferență.

Vom monta spectacole de tip nonverbal, spectacole de tip *opera performance*, continuând totodată și seria reprezentațiilor de tip *walking-performance*, gen care oferă o experiență inedită publicului, acesta simțindu-se angrenat în spectacol și având un sentiment al participării active la actul artistic. Vom continua și spectacolele de *marionete* sau de *instalații teatrale*, formule care s-au dovedit de succes în trecut. În plus, vom produce anual două spectacole de *statui vivante*, o zonă de teatralitate în care trupa noastră excelează, experiența Masca fiind preluată și de profesoniști ai genului din Europa. Statuile vivante ale Teatrului Masca au mai multă mișcare, mai multă poveste, personaje foarte bine definite și sunt însoţite de fond muzical, compus special pentru fiecare moment în parte.

Legat de materialitatea statuii, de costum și de machiaj, trebuie să menționăm că în acest caz, lucrurile se apropie foarte tare de teatrul asiatic unde costumul și machiajul sunt lucruri de o importanță vitală, extraordinară, și mai puțin de teatrul

european, unde, în majoritatea cazurilor, acestea sunt mai degrabă complementare. Spectacolele de statui vivante marca Masca nu aduc în fața publicului ceea ce am putea numi o poveste închisă; statuile noastre se transformă într-o fereastră prin care spectatorul este invitat să privească și să își creeze propria poveste.

Vom căuta să consolidăm experiența vizionării unui spectacol de stradă, aducând un plus de valoare și atractivitate prin activități conexe care să *îmbrace* spectacolul propriu-zis. Ne propunem ca acestea să includă expoziții de scenografie (costume și machete de decor) sau de fotografie, conferințe sau discuții libere cu publicul despre temele spectacolelor și/sau aspecte concrete ale teatrului de stradă, cu întâlniri înainte sau după spectacol, sesiuni de interviuri sau de autografe cu actorii teatrului. Acest tip de activități se înscriu în profilulul unui teatru *prietenos*, un teatru care caută un mod neprotocolar de comunicare cu publicul său, din partea căruia primeşte întotdeauna un feedback sincer și imediat.

Stagiunea *indoor*, cu programul dedicat *La Început a fost…Gestul* va continua linia spectacolelor de stil, cu scenarii complexe, valorificând texte importante ale literaturii române și universale. Aici vor fi montate producții teatrale complexe, angrenând întregul efectiv artistic al teatrului. Spectacolele incluse în acest program se adresează unui public cu un grad mai ridicat de instrucție, public ce reprezintă în general un consumator de teatru periodic.

În ceea ce privește dimensiunea educativă a activității noastre, aceea prin care dorim să *împrietenim* publicul cu Teatrul și să *formăm noi categorii de public,* vom promova acele programe și proiecte ce aduc elemente de noutate față de activitățile de până acum. În afara cursurilor permanente care se desfășoară pe perioade mai lungi, cu promoții anuale, în cadrul *Școlii de Teatru Gestual Masca* vom propune cursuri cu o durată mai scurtă (o săptămână) prin care vom acoperi elemente ce nu sunt incluse în programa cursurilor deja existente; un exemplu îl constituie *cursurile de machiaj* (un proiect pilot a fost realizat în vara anului 2019, fiind foarte bine primit de către public), *cursurile de statuie vivantă* sau *cursurile de mască*. Acestea sunt metode cu ajutorul cărora, dincolo de transmiterea elementelor tehnice ale fiecărui domeniu în parte, se transmit cursanților și o serie de informații care țin de cultura teatrală ceea ce va determina o mai buna înţelegere a viitoarelor spectacole la care vor asista.

Un alt element de noutate va consta în susținerea unor activități educaționale în același regim ca spectacolele de exterior, adică *în aer liber* și *în mod gratuit.* În perioada stagiunii *outdoor* va fi susținut proiectul *Atelier în Cișmigiu*, proiect prin care copii și adolescenți vor participa alături de familiile lor la ateliere de machiaj teatral sau de statuie vivantă susținute de actorii Teatrului Masca.

Considerând că dimensiunea educațională nu trebuie să facă referire numai la public, ci și la creatorii de teatru, vom continua procesul continuu de profesionalizare a trupei de la Masca, prin susținerea de antrenamente specifice zonei noastre de expresivitate și de workshopuri dedicate actorilor noștri, susținute de profesioniști ai domeniului.

Un alt aspect important pentru stilul prietenos al Teatrului Masca și al identității sale, cel puțin așa cum s-au conturat până acum, este conceptul de *comunitate.* Prin spectacolele jucate de-a lungul anilor în cartiere, Masca a reușit să adune în jurul acestora micro-comunități formate din oameni care vin pentru a participa la reprezentaţiile noastre, dar care socializează și dezbat în acel cadru informal, atât spectacolul de teatru, cât și aspecte care țin de social, de cotidian. Coagularea și menținerea acestor comunități este un factor care trebuie încurajat și o vom face prin acele evenimente conexe la care am făcut referire, prin încurajarea

*comunicării* directe cu cei care vin la evenimentele noastre. Tot de *comunitate* ține și comunicarea în spațiul *online*. Prin activitățile artistice din anii trecuți, Masca se află în centrul unei comunități *online*, comunitate care trebuie susținută și dezvoltată în continuare prin toate canalele de comunicare disponibile și prin activități dedicate.

**Strategie pe termen scurt:**

- Reorganizarea programelor și proiectelor Teatrului Masca, astfel încât acestea să răspundă complet și eficient cerințelor mediului socio-economico-cultural în care activăm;
- Structurarea stagiunii *outdoor* 2020 ținând cont de noile proiecte;
- Continuarea și finalizarea proiectelor intrate deja în producție pentru stagiunea de exterior 2020;
- Demararea procedurilor ce țin de organizarea (artistică, tehnică, administrativă) a *Festivalului Internațional de Statui Vivante*, aflat la a zecea ediție în 2020;

**Strategie pe termen mediu:**

- Stabilirea repertoriului pentru stagiunea de exterior 2021, 2022, 2023 ;
- Stabilirea repertoriului pentru stagiunile de interior din 2021, 2022, 2023, urmând o continuitate stilistică în cadrul discursului estetic asumat;
- Stabilirea de legături cu marile evenimente teatrale, care să se concretizeze în prezența noastră la acestea;
- Impunerea proiectelor care urmăresc să valideze spectacolele de stradă ale Teatrului Masca ca pe un punct de reper în definirea identității și comunității locale;
- Susținerea de activități conexe (în afară de spectacolele propriu-zise) care să acopere cercetarea teatrală și educația;
- Organizarea de workshopuri în scopul perfecționării artei actoricești pe zona de expresie adoptată de Teatrul Masca.

**Strategie pe termen lung:**

- Adaptarea proiectelor la București, ca spațiu depozitar al principalilor beneficiari (această adaptare se referă atât la utilizarea eficientă și echilibrată a spațiilor publice care pot servi activității noastre de spectacol, cu proiecte dedicate anumitor spații specifice, dar și la adaptarea continuă a strategiei, astfel încât aceasta să răspundă publicului bucureștean, tendințelor și cerințelor acestuia);
- Transformarea sediului Teatrului Masca într-un *hub cultural* al Capitalei;
- Atragerea atenției criticii de specialitate și a lumii teatrale asupra activității specifice a instituției;
- Organizarea de evenimente teatrale care să definească Teatrul Masca ca pe un punct suplimentar de atracție pentru turiști și locuitorii care nu vorbesc limba română;
- Impunerea *Festivalului Internațional de Statui Vivante* ca eveniment cultural alternativ în perceptia bucureștenilor și ca pe un *must* pe o listă a turismului cultural;
- Crearea unui public nou, dintre bucureșteni, căruia să i ne adresăm nu prin ceea ce se presupune că îi place, conform sondajelor (de exemplu spectacole de comedie etc.), ci prin ceea ce considerăm că ar avea nevoie pentru creșterea gradului său de cultură teatrală, respectiv cultură artistică;
- Reluarea, la intervale regulate și echilibrat distanțate în timp, a studiilor de cunoaștere a beneficiarului;

- Adaptarea continuă a repertoriului de spectacole, dar și de activități, la public și la realitățile sociale;
- Adaptarea continuă a canalelor de comunicare și a modalității de utilizare a acestora, la tendințele cele mai noi.

**5. strategie şi plan de marketing;**

Teatrul Masca își propune dezvoltarea unor serii de proiecte care să corespundă categoriilor de public vizate, ținând cont de vârstă, gradul de educație, zona de rezidenţă și stilul de consum cultural.

*Atragerea unor noi segmente de consumatori și limitarea nonconsumului cultural* fac parte dintre obiectivele principale ale strategiei de marketing. Piața culturală se aseamănă numai până la un punct cu cea comercială, de plasare de produse, fiind animată și susținută de o dinamică cu totul specială. „*Nu putem trata publicul de teatru ca pe un simplu consumator"* (Ricardo Szwarcer, fost director al Teatrului Colon, al Operei Lille și al Festivalului Grec de la Barcelona).

Spectatorul de teatru nu este un consumator pasiv, el participă la experiența teatrală angajându-se emoțional și intelectual, iar produsul pe care îl consumă – spectacolul – îi oferă un anume tip de satisfacție, depășind conceptele de *necesitate* sau *utilitate*.

Mesajul eficient despre beneficiile consumului de teatru trebuie să includă factori pozitivi ca posibilitatea de a socializa şi de a face parte dintr-o comunitate în cadrul căreia fiecare are un rol important, capacitatea de a învăța lucruri noi, de a simți plăcere, de a te considera creator sau participant activ la un proces de creație artistică, de a avea experiențe inedite.

În ceea ce privește bariera economică, credem că este vorba de o percepție falsă a realității efective a acestui impediment. Tânărul va plăti oricât – mult peste nivelul veniturilor sale – pentru un bilet la un festival de rock, pentru că proiecția interioară a beneficiilor participării la acel eveniment este extrem de eficientă: va socializa, va fi inclus în grupurile sociale care valorizează astfel de evenimente, va fi văzut acolo și va putea împărtăși această experiență în social-media. Strategia teatrului va trebui să reformuleze eficient beneficiile participării la evenimentul cultural în aşa fel încât potențialul consumator să realizeze impactul social pozitiv pe care îl poate avea transformarea în consumator de teatru.

| | |
|---|---|
| **Politica de prețuri** | Aceasta trebuie să fie caracterizată de racordarea la realitățile mediului în care Teatrul Masca își desfășoară activitatea și la posibilitățile financiare ale publicurilor țintă.<br>Prețurile practicate pot fi separate în două categorii, fiecare cu propriile caracteristici aparte:<br>**A.** în primul rând este vorba despre prețul - care trebuie să fie modic - 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. Pentru stagiunile de interior 2020-2021, 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 următoarea modalitate de achiziționare a biletelor la spectacolele *indoor*, renunțând aproape total la casa de bilete, modalitate care se derulează deja, într-o formă de testare, în stagiunea 2019:<br>- *COUNT ME IN* – 25 de lei – se pot achiziționa online începând cu punerea în vânzare a spectacolului, dar nu cu mai puțin de 2 săptămâni până la data spectacolului, moment în care devine activă categoria următoare; |

| | |
|---|---|
| | - ONLINE REGULAR – 40 de lei – se pot achiziționa în cele două săptămâni dinaintea spectacolului.<br>**B.** a doua categorie de preț la care ne referim este *onorariul încasat de Teatrul Masca* în calitate de participant la diverse evenimente. Am marit deja aceste onorarii, 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. |
| **Canale de distribuție** | Distribuția 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, se constată 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. Până la data la care scriem acest proiect, 99% dintre bilete au fost achiziționate online prin platforma mystage.* |
| **Promovare** | - profilarea unei identități vizuale și de mesaj;<br>- afișaj outdoor: afișe, bannere, mash-uri, panouri publicitare, etc. Luăm în considerare atât afișajul susținut constant în arealul care împrejmuiește sediul nostru, cât și pe traseele și magistralele importante de trafic rutier și pietonal care duc spre zonele în care programăm evenimente;<br>- atenție acordată aspectului grafic al tuturor materialelor și concordanța acestora cu logo-ul și imaginea de brand a Teatrului Masca;<br>- promovare activă prin implicarea efectivă a potențialului public în diferite acțiuni (sondaje, concursuri cu premii etc)<br>- 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;<br>- analiza mediului și elaborarea practică a unor proceduri interne care să asigure prezența constantă și actualizată a tuturor evenimentelor noastre pe aceste platforme;<br>- continuarea promovării directe prin intermediul unor evenimente artistice concepute special în acest sens. |
| **Relația cu mediile de comunicare** | - cultivarea unei bune relații profesionale cu criticii și presa de specialitate;<br>- parteneriate media permanente cu posturi radio publice (spoturi, anunțuri, concursuri), ziare și reviste, precum și cu publicații din mediul online ;<br>- parteneriate media pe perioadă determinată (cu ocazia diverselor evenimente – Festivalul Internațional de Statui Vivante, Deschiderea Stagiunii Outdoor, Inaugurarea Stagiunii Indoor, Premiere, workshopuri) cu televiziuni și posturi de radio comerciale;<br>- prezența în diverse emisiuni tv și realizare de interviuri pentru presă scrisă sau online. |
| **Dinamizarea rețelelor sociale** | - dezvoltarea comunității online (bloggeri, formatori de opinie în mediul virtual etc.) care să contribuie la distribuirea mesajului și la o acoperire cât mai bună;<br>- folosirea eficientă a rețelelor de socializare, păstrarea și dezvoltarea în acest mediu virtual a imaginii unui teatru mobil și prietenos, un teatru altfel. |
| **Atenția față de public** | - atenția deosebită acordată comunicării directe a personalului teatrului cu publicul (telefon, internet, mail, față în față la spectacole);<br>- asigurarea în condiții optime a tuturor facilităților care contribuie la |

| | |
|---|---|
| | senzația de confort a publicului (iluminare, curățenie, climatizare, securitate);<br>- păstrarea unei legături permanente cu publicul (prin newsletter-uri);<br>- diferențierea strategiilor de comunicare în funcţie de grupurile-țintă și de beneficiari. |

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

Având în vedere particularitatea Teatrului Masca de a susține spectacole atât în interior, cât și în aer liber, programele propuse pentru viitorii ani sunt concepute urmărind impunerea stilului nonverbal *Masca*, creșterea ponderii spectacolelor de stradă, încurajarea și diversificarea ofertei culturale în cartiere și implicarea mai susținută și mai creativă în educația culturală.

**1. Sub cerul liber – (program outdoor)**

Punctul forte al Teatrului Masca îl reprezintă, de 30 de ani, stagiunea în aer liber care se deschide anual la 1 Mai și se închide la sfârșitul lunii septembrie. Este partea cea mai spectaculoasă, dar și cea mai dificilă a întregii activități a teatrului, atât în ceea ce privește pregătirea și realizarea spectacolelor, cât și în derularea efectivă, având în vedere că prezentarea oricărui spectacol în spaţii neconvenţionale este similară unui turneu.

Premierele, parte a programului, aparțin teatrului de stradă, stilul fiecăreia fiind diferit în funcție de mijloacele de expresie alese. Teatrul de stradă este o formă de expresie teatrală cu structuri, discurs și program estetic proprii, cu o misiune socio-culturală clară și asumată, cu o relație bine definită cu propriul public. Actorii teatrului de stradă sunt antrenaţi în acest stil, au capacitatea de a crea în situaţii diverse, indiferent de spaţiu sau condiţii meteo. Din acest motiv fiecare reprezentaţie a noastră este unicat, actorii adaptându-se continuu la un public care, din experienţa noastră de până acum, reacţionează diferit în funcţie de cartierul în care îşi are rezidenţa şi unde asistă la spectacol. În zonele de periferie reacţia publicului este mult mai directă, frustă, iar interacţiunea cu actorii este deplină, spectatorii având disponibilitatea/capacitatea de a se exterioriza în timpul spectacolului, implicându-se alături de actori atunci când momentul teatral o cere. Publicul din cartierele centrale este mai educat, dar şi mult mai reticent în a se manifesta deschis, aşteptând finalul pentru a aplauda întreaga evoluţie a actorilor, ca la sfârşitul unei arii.

Acest tip de teatru este viu, energic și într-o continuă descoperire de forme.

Acest program va fi orientat către publicul din cartierele Capitalei, pentru că acolo, așa cum am menționat deja, ofertele culturale lipsesc cu desăvârșire. Dacă în centrul orașului putem vorbi de evenimente în conformitate cu statutul unei Capitale europene, în cartiere, cu excepția unor manifestări conjuncturale care se desfășoară sporadic, spațiul cultural este gol, iar numărul celor care nu au acces la fenomenul cultural este foarte mare. Evenimentele conexe care vor viza în primul rând educația cultural-teatrală vor însoți reprezentațiile noastre. O Capitală europeană are nevoie de oameni educați, iar a ignora total publicul care nu este în mod obișnuit un consumator cultural nu face decât să contribuie la excluderea şi izolarea sa.

În România sentimentul apartenenței la comunitate a avut de suferit în perioada de dinainte de ’89. Anii ce au urmat au fost marcați de eforturile instituțiilor publice, dar și ale organizațiilor neguvernamentale de a trezi în rândul populației necesitatea apartenenței la o comunitate. Masca a intuit acest lucru încă de la începuturile activității, iar acest program continuă programe anterioare, similare ca mesaj, dar diferite în conținut, tinzând spre îndeplinirea rolului de liant al comunităților din cartierele-dormitor ale Capitalei.

Prin intermediul programului urmărim:

- impunerea teatrului de stradă în mentalul colectiv ca fiind un gen teatral prietenos și accesibil;
- alcătuirea unui repertoriu cât mai variat din punct de vedere al mijloacelor de expresie;
- distribuirea uniformă a reprezentațiilor pe întreaga hartă a Capitalei:
- oferirea accesului la actul cultural celor din cartiere și mutarea centrului cultural spre periferie;
- asigurarea unui număr minim de 5 spectacole săptămânal;
- câștigarea de public nou dintre nonconsumatorii de teatru;
- conceperea unor activități conexe care să pună acentul pe educația teatral-culturală;
- să ajutăm, prin susținerea de spectacole și evenimente, la dezvoltarea comunităților locale din București;
- impunerea Bucureștiului ca o Capitală europeană cu ofertă teatrală variată stilistic și cu o stagiune teatrală pe parcusul verii.

### 2. La început a fost …Gestul – (program indoor) -

Masca va continua să își urmărească programul estetic și să accentueze profilul unic al teatrului, accentuând *ceea ce ne diferențiază* față de celelalte instituții publice de spectacol. Premierele ce vor fi produse vor aparține stilului de *teatru nonverbal*, accentul fiind pus pe Actor și pe limbajul corporal. Scenariile vor fi, ca și până acum, inspirate de opere valoroase ale literaturii române sau universale.

Spectacolele propriu-zise vor fi însoțite de alte activități conexe care tind spre o diversificare a activității teatrale desfașurate în interior și vizează, într-un interval de timp măsurabil, transformarea sediului Masca într-un centru cultural teatral.

Prin intermediul programului urmărim:

- o mai mare individualizare a stilului Masca și prin consecință, diversificarea ofertei teatrale bucureștene;
- păstrarea publicului fidelizat prin crearea unui repertoriu incitant;
- câștigarea de public nou prin accentuarea a ceea ce ne deosebește de alte instituții teatrale;
- crearea, prin activități conexe reprezentațiilor teatrale, a unui spațiu cultural accesibil și prietenos;
- o mai mare apropiere de public prin programele care oferă o altă perspectivă asupra muncii într-un teatru (repetițiile cu public, ateliere de creație, expoziții teatrale, conferințe, vizite în culisele teatrului etc.);
- creșterea cantitativă și calitativă a relației cu comunitatea din cartierul Militari, oferindu-i acesteia un sistem preferențial de cumpărare de bilete, dar și evenimente unice, cu dedicație specială.

### 3. Masca în turneu (program indoor/outdoor) -

Teatrul Masca este unic în peisajul teatral românesc. Prezenţa noastră la festivalurile și evenimentele artistice teatrale din țară este dorită de organizatorii de evenimente, teatrul nostru fiind ales pentru varianta nonconvențională a reprezentațiilor.

Spectacolele fără cuvinte reprezintă unul dintre atuurile importante ale Teatrului Masca în reprezentarea României la diverse manifestări artistice organizate peste hotare**.**

Prin intermediul programului urmărim:

- completarea ofertei teatrale românești;
- familiarizarea publicului românesc cu stilul teatrului nonverbal și al teatrului de stradă;
- oferirea accesului la cultură locuitorilor din zonele care nu au deloc instituții teatrale sau care nu au avut ocazia de a vedea spectacole de tipul Masca;
- promovarea imaginii României în lume prin intermediul teatrului românesc contemporan;
- creșterea prestigiului teatrului românesc peste hotare.

### 4. Sunt tânăr, Doamnă! (program indoor/outdoor) –

Programul se adresează tinerilor absolvenți ai facultăților de actorie din întreaga țară.

Teatrul Masca a fost întotdeauna deschis către tinerii actori, aceștia găsind în instituție un mediu în care își pot pune în valoare aptitudinile dobândite în facultate, având totodată șansa de a juca în fața publicului roluri consistente și, în plus, de a se familiariza cu rigorile unui teatru profesionist și cu pregătirea/producția unui spectacol. Tinerii vor fi incluși în distribuțiile spectacolelor, având șansa de a căpăta expertiză în teatrul noverbal și în teatrul de stradă, stiluri pentru care nu au fost pregătiți în mod special în facultate.

Programul este conceput pentru 4 tineri (două actrițe și doi actori) care, pe parcursul unui an, vor juca în cele două stagiuni, *indoor* și *outdoor*, în paralel cu participarea la antrenamentele specifice pentru fiecare rol în parte și la antrenamentele întregii trupe a teatrului.

Prin intermediul programului urmărim:

- deschiderea instituției spre tinerii actori în condițiile în care aceștia își găsesc foarte greu angajamente în teatre;
- promovarea indirectă a stilului teatral Masca prin intermediul celor care participă la acest program de tip *internship*;
- întinerirea continuă a trupei;
- transmiterea expertizei acumulate de actorii cu experiență tinerilor actori;
- atragerea spectatorilor prin oferirea de “chipuri » noi în spectacolele noastre.

### 5. Festivalul de Statui Vivante – (program outdoor) -

Fiind zona de teatralitate care a consacrat Masca în ultimii ani ca lider autoritar în țară, dar și în străinătate, *statuia vivantă de tip Masca* va continua să rămână în centrul preocupărilor teatrului. Scopul principal al acestui program este stimularea și/sau creșterea interesului publicului bucureștean pentru activităţi teatrale *altfel* prin oferirea unui produs artistic de calitate. Pentru îndeplinirea acestui deziderat, conceptul de *statuie vivantă* va fi abordat printr-o perspectivă profesionistă și va fi promovat atât în spectacole, cât și în activități cu caracter educativ.

Principalele publicuri țintă ale programului sunt:

- public bucureștean, de orice vârstă și profesie, cu orice categorie de venituri, consumatori și nonconsumatori uzuali de evenimente culturale;
- tineri artiști - oameni de teatru (actori, regizori, scenografi, critici), compozitori, artiști plastici, fotografi, coregrafi, dansatori etc., interesați de arta teatrală contemporană;
- turiști;

Ajuns la cea de-a 10-a ediție, *Festivalul Internațional de Statui Vivante* s-a dezvoltat an de an, devenind o platformă de tip *showcase* la nivel internațional, reunind la fiecare ediție cei mai reprezentativi exponenți ai acestui curent artistic.

Programul va continua prin proiecte anuale, urmărind:

- diversificarea ofertei culturale bucureștene și familiarizarea unui public, eterogen prin definiție, cu arta teatrală stradală, în cele mai inedite ipostaze ale sale;
- creșterea climatului de civilitate în spațiile parcurilor bucureștene prin introducerea unor puncte de atracție suplimentare la, deja tradiționala, *plimbare prin parc*.
- crearea unei provocări artistice care va crește nivelul de specializare pentru artiștii consacrați;
- realizarea unor activități de cercetare pentru îmbunătățirea și perfecționarea machiajului și a elementelor de costum;
- realizarea unor activități de educație teatrală care să familiarizeze publicul cu stilul teatrului de stradă;
- organizarea de cursuri teatrale de ,,statuie vivantă" pentru publicul tânăr (elevi de liceu), finalizate prin realizarea și susținerea unor momente artistice în cadrul festivalului;
- contribuția la imaginea Capitalei prin găzduirea unui festival internațional de *teatru altfel, promovând Bucureștiul ca fiind prima Capitală, la nivel mondial, cu un festival de acest gen.*

### 6. Școala de teatru gestual Masca (STG) (indoor și outdoor) –

Programul, demarat în 1992, a funcționat aproape an de an, vădind certe beneficii. Fiind un program dedicat copiilor și adolescenţilor, *Școala de teatru gestual* propune un sistem complementar de educație artistică prin intermediul jocului teatral, oferind alternative pentru constituirea unui orizont cultural și civic adecvat. Școala noastră este şi o sursă de selecție pentru viitori actori ai teatrului, așa cum s-a întâmplat deja în alți ani: trupa teatrului s-a mărit cu elevii acestor cursuri, aceştia având un atu față de absolvenții proveniți din celelalte școli de teatru, fiind deja familiarizați cu stilul teatral practicat de Masca. Elevii Școlii de teatru gestual devin, prin forța împrejurărilor, spectatori și diseminatori ai informaţiilor legate de spectacolele și stilul Masca, aducând un plus cantitativ, dar și calitativ, publicului Teatrului Masca. Pe lângă toate acestea, *Școala de teatru gestual* oferă cursuri într-o zonă de *training teatral* (teatrul de gest, teatrul de stradă, statuia vivantă, pantomimă, jonglerie, mers pe catalige, step, etc.) mai puțin exploatat în alte şcoli de actorie.

Prin acest program urmărim:

- educarea copiilor și a tinerilor pentru a deveni consumatori de teatru;
- suplimentarea ofertei de cursuri de teatru existente și la alte instituții, cu unele care acoperă zona noastră de teatralitate;
- implicarea familiilor din care vin copiii în activități culturale;
- oferirea unei alternative cutlurale de petrecere a timpului liber;
- mărirea veniturilor proprii ale instituției.

### 7. Caietele Masca - (program indoor/outdoor) -

Experiența acumulată în toți acești ani de spectacole și evenimente organizate în stradă a determinat apariția unor volume de teatru, a unor albume, precum și a altor materiale care au consemnat pentru istoria (și teoria) teatrului românesc toată munca depusă, tot efortul creator al trupei.

Când am lansat acest program în 2016, obiectivul principal a fost acela de a pune la dispoziția profesioniştilor teatrului materiale documentare care să plaseze într-un context mai larg, european și mondial, experiența românească a teatrului de stradă și a teatrului nonverbal. Destinate cu precădere creatorilor de teatru, studenților, profesorilor, dar și publicului pasionat de teatru, publicația *Caietele Masca* își propune să însoțească, prin apariții trimestriale, parcursul teatrului de stradă și al celui nonverbal, evocând în același timp și reperele din trecut fără de care pașii următori nu ar fi posibili. Fiecare număr se constituie într-un dosar care acoperă, prin articole, studii, eseuri, interviuri, fotografii, etc. teme definitorii ale experienței acestui tip de teatru.

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*.

Cu acest program care de la sfârşitul anului 2019 a trecut de la varianta de print în online urmărim:

- punerea la dispoziția specialiștilor de teatru, studenți sau profesioniști în plină putere creatoare, soluțiile teoretice și practice pe care Masca le-a descoperit în anii de pionierat ai teatrului de stradă și ai teatrului nonverbal din România, ca unici practicanți ai unui stil teatral extrem de prezent și de agreat in Uniunea Europeană;
- creșterea interesului tuturor categoriilor sociale față de teatrul de stradă și de evenimentele *outdoor* prin intermediul unei publicații scrise într-un limbaj accesibil;
- crearea unui material suport, pentru tinerii absolvenți care intră în proiectul Internship la Masca, cu ajutorul căruia pot cunoaște activitatea de până acum a Teatrului Masca;
- valorificarea arhivei teatrale și introducerea acesteia în circuitul public;
- diversificarea activităților instituției prin acoperirea unei zone teoretice de cercetare teatrală.

### 8. Masca la școală - (program indoor) -

Teatrul Masca și-a dorit să formeze și să lucreze cu actori capabili să stăpânească mijloace diverse de expresie, actori apți să facă față provocării spectacolelor de stradă sau spectacolelor de gest și, în acest sens, a organizat întotdeauna antrenamente specifice sau *workshopuri* de formare profesională pentru trupă.

În condițiile în care colectivul artistic este redus, formarea profesională este necesară pentru toți actorii implicați în proiecte, angajați cu contracte individuale de muncă sau doar colaboratori. În perioada care urmează ne propunem ca o parte dintre aceste cursuri să fie ținute de specialiști din străinătate, conectați la mișcarea internațională teatrală de acest tip.

În plus, având în vedere evoluția rapidă a tehnologiei în domeniul scenotehnicii și a instalațiilor de sunet și de lumini, cu utilizarea proiecțiilor video, considerăm ca absolut necesar să se organizeze cursuri de pregătire la nivelul compartimentului de scenă.

Prin acest program, urmărim:

- menținerea la nivel cât mai competitiv a condiției fizice și creatoare a actorului, cu consecințe asupra unei mai bune interpretări a rolurilor din spectacolele Masca;

- sincronizarea modului de gândire și a muncii actorului din spectacolele Masca cu cele ale actorilor din teatrul occidental de gen, dar și descoperirea și impunerea unui stil propriu care să diferențieze Teatrul Masca în lumea teatrală contemporană;
- îmbunătățirea performanței corpului tehnic de scenă - mașiniști, specialiști de sunet și de lumini, racordarea lor permanentă la noutățile din domeniu.

***9. *Amfiteatrul Cultural - (exterior) – (din 2021 cu condiția continuării investiției)***

Dotat cu un Amfiteatru în aer liber, Teatrul Masca a susținut până în anul 2016 o serie de activități culturale dedicate aproape exclusiv familiei și comunității cartierului de rezidență.

Începând cu anul 2021, propunem dezvoltarea acestui program și integrarea Amfiteatrului într-un circuit cultural dedicat bucureștenilor (nu numai celor din zona de rezidență) printr-o serie de activități ce se vor întinde pe toată durata verii. Pe lângă reprezentațiile Teatrului Masca, vom invita: companiile independente de teatru, companiile de dans și balet, trupele de teatru ale școlilor și liceelor, studenții UNATC cu spectacole de teatru şi proiecții de film, studenţii Universităţii Naţionale de Muzică Bucureşti cu recitaluri de muzică şi concerte, etc. Pe lângă acestea vom organiza expoziții ale scenografilor tineri, ale artiștilor fotografi, *performance*-uri de arte plastice, instalații de arte plastice, proiecții de filme de artă.

Principalele obiective ale programului vor viza:

- crearea unui *hub cultural* în Cartierul Militari, prin propunerea unui nou punct de atracție culturală într-o zonă îndepărtată de centrul Bucureștiului;
- integrarea în circuitul cultural bucureștean a acestui spațiu, fiind binecunoscută lipsa acută de spații destinate/dedicate activităților cultural-artistice;
- oferirea unei alternative culturale într-un cartier populat, dar lipsit de orice altă instituție culturală, cu excepția noastră;
- oferirea unui spațiu de manifestare pentru tinerii artiști emergenți din domeniul artelor performative, inclusiv din zona independentă;
- atragerea unor noi categorii de public.

**7. proiecte din cadrul programelor;**

***1. SUB CERUL LIBER – (program outdoor) -***

**2020 – Istoria unei gări –** scenariu original;

**2020 – Toate-s vechi și nouă toate** – scenariu original de statui vivante inspirat de texte de Commedia dell'arte;

**2020 – De pe scenă adunate** – scenariu original despre istoria Teatrului Masca;

**2020-2021 – Cântul unui Dadaist –** scenariu original pentru un spectacol paradă inspirat de curentul dadaist ;

**2020-2021 – Femeia cu umbrela gri** – scenariu original pornind de la istoria unui monument funerar din Cimitirul Bellu ;

**2020-2021 – Oina** – scenariu original de pantomimă albă, despre 3 clovni bătrâni;

**2021-2022 – La Moși –** scenariu original după schițele lui Ion Luca Caragiale ;

**2021-2022 – Cartea cu jucării -** scenariu original după ,,Cartea cu jucării", de Tudor Arghezi ;
**2021-2022 – Trecute vieți de doamne și domnițe –** scenariu original după cartea omonimă a lui Constantin Gane ;

**2022-2023 – Amintiri din orașul cu salcâmi** – scenariu original după romanul lui Mihail Sebastian ;
**2022-2023 – Pălărierii** – scenariu original pentru spectacol de tip walking perfomance ;
**2022-2023 – Parfumul statuilor bucureștene** - scenariu original de statui vivante inspirat de statuile existente în Capitală.

**2020-2021-2022-2023** – **Orașul cu statui** – **proiect nou;**

De la primele ceasuri ale dimineții până târziu în noapte, Bucureștiul este un oraș în permanenţă animat de cele peste două milioane de locuitori care trăiesc şi muncesc în el. Dar din aceste 24 de ore, doar câteva sunt și *ore culturale*, evenimentele artistice fiind programate în general seara.

Proiectul *Orașul cu statui* are ca obiectiv principal *completarea ofertei culturale din București* prin *programarea de mini-spectacole de statui vivante* (3-4 personaje) de luni până vineri, *la ore de vârf*, în *spații fără vreo însemnătate deosebită*.

Profitând de experiența trupei în acest domeniu, de ineditul acestui tip de spectacol, de repertoriul bogat de personaje de statui vivante pe care l-am acumulat până în prezent, de capacitatea noastră de adaptare la orice spaţiu, proiectul își propune să *populeze* cele mai comune spații ale Capitalei cu mini-spectacole.

Beneficiarii acestui proiect sunt bucureștenii, în totalitatea absolută a termenului, de orice vârstă sau categorie socială. Aceștia vor putea consuma un produs cultural într-un mod inedit și se vor putea mândri cu o stradă, un cartier sau un oraș altfel.

**2020-2021-2022-2023** – **Parcul Carol – scena teatrelor metropolitane** – **proiect nou;**

Inaugurat în anul 1906, Parcul Carol este unul dintre cele mai vechi și importante parcuri ale Capitalei. Conceput și amenajat de la bun început ca spațiu de recreere, plimbare și agrement, acesta beneficiază și de puncte de atracție: *Mausoleul; Fântâna George Grigorie Cantacuzino; Statuile Giganții; Monumentul Eroului Necunoscut; Muzeul Național Tehnic Prof. Ing. Dimitrie Leonida; Fântâna Zodiac; Fântâna 1906; Institutul Astronomic al Academiei Române; Arenele Romane; Statuia doctorului Constantin I. Istrati; Castelul Vlad Țepeș*.

În ciuda dimensiunii, a situării relativ apropiate de centru și a reperelor de interes din interior, Parcul Carol nu este frecventat de un număr semnificativ de persoane, cel puțin în comparație cu alte parcuri din București. Infrastructura nu are relevanță în acest caz, existând destule mijloace de transport în comun care asigură acces relativ simplu la acest parc. Este posibil ca o relevanță mai mare să aibă faptul că nu este un parc situat între blocuri, împrejmuit de locuințe pe toate laturile, așa cum sunt alte parcuri din București.

Constatând această deficiență, obiectivul principal al acestui proiect este *crearea unei dinamici culturale în Parcul Carol, caracterizată de valoare, constanță și permanență, care să conducă la creșterea traficului pietonal în zonă, prin prezentarea unor spectacole de teatru de care să beneficieze 5000 de spectatori, în primul an de derulare*.

Pentru realizarea acestui obiectiv Teatrul Masca va propune tuturor teatrelor publice metropolitane un cadru de colaborare. În interiorul acestui cadru se va stabili un program de reprezentații și se va aloca un buget de către fiecare dintre instituțiile participante. Ca rezultat concret, se va susține săptămânal un spectacol de teatru în Parcul Carol, în perioada 1 mai – 31 august 2019.

O astfel de activitate repetată poate crea în timp o comunitate în jurul acestui spațiu, prin impunerea unui punct de atracție suplimentar în acest parc şi reprezintă, totodată, un mijloc la îndemână de promovare pentru teatrele metropolitane.

***2. LA ÎNCEPUT A FOST… GESTUL – (program indoor);***

**2020 – Blestemul Pământului, Blestemul iubirii** – scenariu original după romanul „Ion", al lui Liviu Rebreanu ;

**2020-2021– Harpagon vrea să se însoare** – scenariu original după piesa „Avarul", de Moliere ;

**2021-2022 – Dacă voi nu mă vreți, eu vă vreau** – scenariu original după nuvela „Alexandru Lăpușneanu", de Constantin Negruzzi ;

**2022-2023 – Baltagul** – scenariu original după romanul cu același titlu, al lui Mihail Sadoveanu.

**2020-2021-2022-2023 - Revista teatrelor municipale – proiect nou;**

Consider că în interiorul unei piețe atât de mari și de diversificate un produs cultural nu concurează decât cu sine însuși și cu valoarea sa intrinsecă. Galeria de artă își are proprii consumatori, concertul de filarmonică are publicul său, teatrul, entuziaștii săi. Mergând și mai departe, desigur că fiecare teatru şi-a consolidat în jurul propriei activități un nucleu „dur" de spectatori fideli. Relația dintre teatrele publice din București nu ar trebui să descrie o piață competițională, ci un efort comun de colaborare pentru a defini activitatea acestora ca pe o voce clară și puternică în peisajul cultural bucureștean.

Pornind de la aceste considerente, considerăm oportună realizarea unei *Reviste a teatrelor municipale* din București, cu obiectivul de a *centraliza într-un efort comun modalitățile de transmitere a informațiilor relevante pentru teatrele din Capitală.*

Vom propune tuturor teatrelor metropolitane un protocol de colaborare pentru realizarea acestei reviste lunare. Fiecare instituție va avea la dispoziție 3-4 pagini, câştigând o modalitate în plus de a trezi interesul publicului faţă de spectacolele din repertoriu.

***3. MASCA ÎN TURNEU – (program indoor/outdoor) -***

**2020-2021-2022-2023 – Masca în turneu în România;**

**2020-2021-2022-2023 – Masca în turneu în străinatate.**

***4. SUNT TÂNĂR, DOAMNĂ! - (indoor/outdoor) -***

**2020-2021-2022-2023 – Internship la Masca** - dedicat tinerilor actori absolvenți; workshopuri și cursuri susținute de actorii teatrului;

**2020-2021-2022-2023 – Un an la Masca** – proiect care presupune *integrarea efectivă a unor tineri* absolvenți *în echipa teatrului*, prin introducerea acestora în distribuțiile spectacolelor existente sau ale noilor premiere, etapă care presupune, pe lângă repetiții, și antrenamente specifice în vederea realizării fiecarui rol.

***5. FESTIVALUL DE STATUI VIVANTE - (outdoor) -***

**2020 –** Ediția a 10-a;
**2021 –** Ediția a 11-a;
**2022 –** Ediția a 12-a;
**2023 –** Ediția a 13-a.

***6. ȘCOALA DE TEATRU GESTUAL MASCA (STG) - (indoor/outdoor) -***

**2020-2021-2022-2023 – Ateliere de educație teatrală pentru copii (4-14 ani);**
**2020-2021-2022-2023 – Ateliere de educație teatrală pentru tineri (15-20 ani);**
**2020-2021-2022-2023 – Spectacole de absolvire ale ambelor secții;**
**2020-2021-2022-2023 – Școala de vară Masca;**

**2020-2021-2022-2023** – **Atelier în Cișmigiu** – **proiect nou;**

În strategia Teatrului Masca au existat întotdeauna proiecte care să acopere dimensiunea educațională a activității noastre. Începând cu proiecte mai vechi care au ajutat la consolidarea unei comunități în jurul activității noastre, rezultatele sunt măsurabile astăzi în mod concret prin prezența la spectacole a celor care au crescut cu Masca, au cunoscut teatrul prin Masca și au devenit spectatori fideli – dar și avizați – ai acestui teatru.

Proiectul *Atelier în Cișmigiu* are ca obiectiv principal *asigurarea accesului la activități educaționale din domeniul teatral pentru copiii din București, în mod gratuit și fără a implica deplasarea la sediul teatrului.*

În cadrul acestui proiect, pe durata Stagiunii outdoor, de două ori pe lună, actorii Teatrului Masca vor susţine ateliere în Parcul Cișmigiu oferind o alternativă atractivă de petrecere a vacanțe prin implicarea într-o activitate creativă.

O astfel de activitate programată cu regularitate se va impune ca un reper educativ cultural spre care vor veni familiile cu copii, nu numai din zona parcului Cișmigiu, ci din tot Bucureştiul.

***7. CAIETELE MASCA***

*Ritmul de apariție al Caietelor este, ca și până acum, trimestrial, cu apariții online.

**2020 –** 4 apariţii şi o lansare;
**2021 –** 4 apariţii şi o lansare;
**2021 –** 4 apariţii şi o lansare;
**2023 –** 4 apariţii şi o lansare.

***8. MASCA LA ȘCOALĂ - (interior) -***

**2020-2021-20222-2023 – Actorul în teatrul gestual –** sesiuni de workshopuri de actorie în teatrul corporal, proiect dedicat actorilor Masca;
**2020-2021-2022-2023 – Antrenamentul specific actorului de tip Masca –** antrenamente săptămânale pentru menţinerea condiţiei fizice a actorilor şi însuşirea/perfecţionarea mijloacelor de expresie specifice teatrului de gest şi teatrului de stradă, proiect dedicat actorilor Masca;
**2020-2021-2022-2023 – Scenotehnica în secolul XXI –** workshopuri de scenotehnică modernă, sonorizare şi light design susţinute de specialişti în domeniu din România – proiect dedicat tehnicienilor de scenă şi tehnicilor de sunet şi lumini.

***9. AMFITEATRUL CULTURAL – (program outdoor) –***

**2020-2021-2022-2023 – Teatrul de lângă bloc** – reprezentaţii ale Teatrului Masca şi ale unor companii de teatru independent;

**2020-2021-2022-2023 – Clasic şi contemporan, muzică şi dans** – proiect cultural care promovează dansul şi muzica, atât din zona contemporană cât şi din cea clasică;

**2020-2021-2022-2023 – Scena-expo** – proiect cultural constând în expoziţii dedicate artelor plastice;

**2020-2021-2022-2023 – A şaptea artă** – proiect cultural dedicat proiecţiilor de filme;

**2020-2021-2022-2023 – Sărbători la Masca** – găzduire evenimente artistice realizate de instituţiile de învăţământ din cartierul Militari;

**8. alte evenimente, activităţi specifice instituţiei, planificate pentru perioada de management:**

***2020-2021-2022-2023*** – ***Ziua pantomimei –*** marcarea *Zilei internaționale a pantomimei* prin evenimente care să reflecte valoarea și puterea de expresie a acestei zone de teatralitate ;

***2020-2021-2022-2023*** – ***Ziua teatrului –*** sărbătorirea Zilei internaționale a teatrului împreună cu publicul nostru;

***2020-2021-2022-2023*** – ***Ziua cărții la Masca –*** marcarea Zilei internaționale a cărții ;

***2020-2021-2022-2023*** – ***Vinerea elevilor*** – întâlniri cu elevii de liceu, după reprezentațiile din sală;

***2020-2021-2022-2023*** – ***Muzeul Teatrului Masca*** – un demers care urmărește deschiderea unei galerii de tip muzeu, unde vor fi expuse obiecte specifice activității teatrului (decoruri, machete decor, costume, schițe costume, afișe, caiete program) și unde se vor putea viziona filme/video din activitatea Masca ;

***2020-2021-2022-2023*** – ***Expresivități*** - Expoziţii foto ale actorilor Masca;

***2020-2021-2022-2023*** – ***În culise la Masca*** - Eveniment de tipul porţilor deschise, dedicat comunității din Cartierul Militari;

***2020-2021-2022-2023*** – ***La repetiții*** – repetiţii cu public, proiect dedicat comunității din zona de rezidență.

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

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

| Nr. crt. | Categorii | Anul 2020 | Anul 2021 | Anul 2022 | Anul 2023 |
|---|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1. | TOTAL VENITURI, din care: | 9996250 | 11145763 | 10703926 | 11242422 |
| | 1.a. venituri proprii, din care: | 320000 | 350000 | 375000 | 400000 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1.a.1. venituri din activitatea de bază | 288000 | 315000 | 337500 | 360000 |
| | 1.a.2. surse atrase | 32000 | 35000 | 37500 | 40000 |
| | 1.a.3. alte venituri proprii | | | | |
| | 1.b. subvenții / alocații | 9676250 | 10795763 | 10328926 | 11102422 |
| | 1.c. alte venituri | | | | |
| 2. | TOTAL CHELTUIELI, din care: | 9996250 | 11145763 | 10703926 | 11242422 |
| | 2.a. Cheltuieli de personal, din care: | 4975250 | 5224013 | 5485213 | 5759474 |
| | 2.a.1. cheltuieli cu salariile | 4865776 | 5109065 | 5364518 | 5632744 |
| | 2.a.2. alte cheltuieli de personal | 109474 | 114948 | 120695 | 126730 |
| | 2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care: | 4422000 | 5171750 | 5078713 | 5482948 |
| | 2.b.1 Cheltuieli pt proiecte | 2465000 | 3124500 | 3289500 | 3611875 |
| | 2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii | 740000 | 937000 | 985000 | 1083000 |
| | 2.b.3 Cheltuieli pt reparații curente | 150000 | 150000 | 150000 | 150000 |
| | 2.b.4 Cheltuieli de întreținere (art.bug. 20.01) | 1383000 | 1452150 | 1524758 | 1600995 |
| | 2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii (art. bug. 20.05, 20.06, 20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.30.03, 20.30.04) | 424000 | 445100 | 114455 | 120078 |
| | 2.c. Cheltuieli de capital | 599000 | 750000 | 140000 | 260000 |

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

| Număr beneficiari: | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|
| Total, din care: | 114750 | 120850 | 129250 | 135950 |
| *La sediu (București)* | *93200* | *99360* | *107500* | *119700* |
| *În afara sediului (turnee)* | *16250* | *16250* | *16250* | *16250* |

**2.1. la sediu** (București)

| Număr beneficiari: | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|
| Total, din care: | 98500 | 104600 | 113000 | 119700 |
| *Indoor* | *3500* | *3600* | *4000* | *4200* |
| *Outdoor* | *95000* | *101000* | *109000* | *115000* |

**2.2 în afara sediului** (provincie și străinătate)

| Număr beneficiari: | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|
| Total, din care: | 16250 | 16250 | 16250 | 16250 |
| *Indoor* | *250* | *250* | *250* | *250* |
| *Outdoor* | *16000* | *16000* | *16000* | *16000* |

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

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Primul an de management - 2020** | | | | | |
| 1 | Sub cerul liber | Program dedicat teatrului de stradă, conține premierele programate | 9 | Istoria unei gări - Premieră | 620000 |
| | | | | Toate-s vechi și nouă toate - Premieră | |
| | | | | De pe scenă | |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | adunate - Premieră | |
| | | | | Cântul unui dadaist | |
| | | | | Femeia cu umbrelă gri | |
| | | | | Oina | |
| | | | | Orașul cu statui | |
| | | | | Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane | |
| | | | | Refacere, întreținere spectacole | |
| 2 | La început a fost... Gestul | Program dedicat teatrului nonverbal, conține premierele programate | 3 | Blestemul pământului, blestemul iubirii - Premieră | 390000 |
| | | | | Harpagon vrea să se însoare | |
| | | | | Revista teatrelor metropolitane | |
| 3 | Masca în turneu | Program dedicat promovării teatrului de stradă și teatrului nonverbal la nivel național și a culturii românești la nivel internațional prin organizarea de turnee teatrale în țară și străinătate | 2 | Masca în turneu în România | 150000 |
| | | | | Masca în turneu în străinătate | |
| 4 | Sunt tânăr, Doamnă! | Programul își propune integrarea în echipa teatrului a unor tineri absolvenți ai facultăților de teatru, atât prin includerea lor în distribuțiile spectacolelor, cât | 2 | Internship la Masca | 130000 |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | și prin parcurgerea unor etape de profesionalizare și perfecționare în zona de teatralitate specifică Masca (teatru de stradă și teatru nonverbal) | | Un an la Masca | |
| 5 | Festivalul Internațional de Statui Vivante | Organizarea anuală a celui mai mare festival de statui vivante din Europa de Est | 1 | FISV<br>ediția a 10-a | 720000 |
| 6 | Școala de teatru gestual Masca | Program dedicat educației publicului tânăr și foarte tânăr prin organizarea de ateliere de teatru, atât la sediu, cât și în spații neconvenționale | 5 | Ateliere de educație teatrală pentru copii<br>Ateliere de educație teatrală pentru tineri<br>Spectacole de absolvire<br>Atelier în Cișmigiu<br>Școala de vară Masca | 47500 |
| 7 | Caietele Masca | Publicarea trimestrială, online, a Caietelor Masca, publicație de teorie teatrală care abordează teme din sfera teatrului de stradă și a teatrului nonverbal; dedicată specialiștilor din domeniu, dar și publicului interesat de acest fenomen teatral | 5 | Caietele Masca #12<br>Caietele Masca #13<br>Caietele Masca #14<br>Caietele Masca #15<br>Lansările Caietelor Masca | 55000 |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Masca la școală | Program de perfecționare continuă a echipei artistice, precum și a celei tehnice de scenă | 3 | Actorul în teatrul gestual<br>Antrenamentul specific actorului de tip Masca<br>Scenotehnica în sec. XXI | 32500 |
| **TOTAL AN 2020** | | | | | **2145000** |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Al doilea an de management - 2021** | | | | | |
| 1 | Sub cerul liber | Program dedicat teatrului de stradă, conține premierele programate | 9 | Cântul unui dadaist - Premieră<br>Femeia cu umbrelă gri - Premieră<br>Oina - Premieră<br>Cartea cu jucării<br>Trecute vieți de doamne și domnițe<br>Amintiri din orașul cu salcâmi<br>Orașul cu statui<br>Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane<br>Refacere, întreținere spectacole | 746000 |
| 2 | La început a fost... Gestul | Program dedicat teatrului nonverbal, conține premierele programate | 3 | Harpagon vrea să se însoare - Premieră<br>Dacă voi nu mă vreți, eu vă vreau<br>Revista teatrelor metropolitane | 260000 |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | Masca în turneu | Program dedicat promovării teatrului de stradă și teatrului nonverbal la nivel național și a culturii românești la nivel internațional prin organizarea de turnee teatrale în țară și străinătate | 2 | Masca în turneu în România<br>Masca în turneu în străinătate | 200000 |
| 4 | Sunt tânăr, Doamnă! | Programul își propune integrarea în echipa teatrului a unor tineri absolvenți ai facultăților de teatru, atât prin includerea lor în distribuțiile spectacolelor, cât și prin parcurgerea unor etape de profesionalizare și perfecționare în zona de teatralitate specifică Masca (teatru de stradă și teatru nonverbal) | 2 | Internship la Masca<br>Un an la Masca | 165000 |
| 5 | Festivalul Internațional de Statui Vivante | Organizarea anuală a celui mai mare festival de statui vivante din Europa de Est | 1 | FISV ediția a 11-a | 860000 |
| 6 | Școala de teatru gestual Masca | Program dedicat educației publicului tânăr și foarte tânăr prin organizarea de ateliere de teatru, atât la sediu, cât și în spații neconvenționale | 5 | Ateliere de educație teatrală pentru copii<br>Ateliere de educație teatrală pentru tineri<br>Spectacole de absolvire<br>Atelier în Cișmigiu<br>Școala de vară Masca | 48500 |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | Caietele Masca | Publicarea trimestrială, online, a Caietelor Masca, publicație de teorie teatrală care abordează teme din sfera teatrului de stradă și a teatrului nonverbal; dedicată specialiștilor din domeniu, dar și publicului interesat de acest fenomen teatral | 5 | Caietele Masca #16<br>Caietele Masca #17<br>Caietele Masca #18<br>Caietele Masca #19<br>Lansările Caietelor Masca | 58000 |
| 8 | Masca la școală | Program de perfecționare continuă a echipei artistice, precum și a celei tehnice de scenă | 3 | Actorul în teatrul gestual<br>Antrenamentul specific actorului de tip Masca<br>Scenotehnica în sec. XXI | 33000 |
| 9 | Amfiteatrul Masca | Programul urmărește transformarea Teatrului Masca într-un spațiu multi-cultural prin organizarea de evenimentecare acoperă toate zonele de artă (teatru, coregrafie, muzică, film, fotografie, arte plastice etc.) | 5 | Teatrul de lângă bloc<br>Clasic şi contemporan, muzică şi dans<br>Scena-expo<br>A şaptea artă<br>Sărbători la Masca | 123500 |
| **TOTAL AN 2021** | | | | | **2494000** |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Al treilea an de management - 2022** | | | | | |
| 1 | Sub cerul liber | Program dedicat teatrului de stradă, conține premierele | 9 | La Moși - Premieră<br>Cartea cu jucării - | 765000 |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | programate | | Premieră | |
| | | | | Trecute vieți de doamne și domnițe - Premieră | |
| | | | | Amintiri din orașul cu salcâmi | |
| | | | | Pălărierii | |
| | | | | Parfumul statuilor bucureștene | |
| | | | | Orașul cu statui | |
| | | | | Parcul Carol – scenă outdoor a teatrelor metropolitane | |
| | | | | Refacere, întreținere spectacole | |
| 2 | La început a fost... Gestul | Program dedicat teatrului nonverbal, conține premierele programate | 3 | Dacă voi nu mă vreți, eu vă vreau - Premieră | 310000 |
| | | | | Baltagul | |
| | | | | Revista teatrelor metropolitane | |
| 3 | Masca în turneu | Program dedicat promovării teatrului de stradă și teatrului nonverbal la nivel național și a culturii românești la nivel internațional prin organizarea de turnee teatrale în țară și străinătate | 2 | Masca în turneu în România | 200000 |
| | | | | Masca în turneu în străinătate | |
| 4 | Sunt tânăr, Doamnă! | Programul își propune integrarea în echipa teatrului a unor tineri absolvenți ai facultăților de teatru, atât prin includerea lor în | 2 | Internship la Masca | 165000 |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | distribuțiile spectacolelor, cât și prin parcurgerea unor etape de profesionalizare și perfecționare în zona de teatralitate specifică Masca (teatru de stradă și teatru nonverbal) | | Un an la Masca | |
| 5 | Festivalul Internațional de Statui Vivante | Organizarea anuală a celui mai mare festival de statui vivante din Europa de Est | 1 | FISV<br>ediția a 12-a | 985000 |
| 6 | Școala de teatru gestual Masca | Program dedicat educației publicului tânăr și foarte tânăr prin organizarea de ateliere de teatru, atât la sediu, cât și în spații neconvenționale | 5 | Ateliere de educație teatrală pentru copii<br>Ateliere de educație teatrală pentru tineri<br>Spectacole de absolvire<br>Atelier în Cișmigiu<br>Școala de vară Masca | 55000 |
| 7 | Caietele Masca | Publicarea trimestrială, online, a Caietelor Masca, publicație de teorie teatrală care abordează teme din sfera teatrului de stradă și a teatrului nonverbal; dedicată specialiștilor din domeniu, dar și publicului interesat de acest fenomen teatral | 5 | Caietele Masca #20<br>Caietele Masca #21<br>Caietele Masca #22<br>Caietele Masca #23<br>Lansările Caietelor Masca | 65000 |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| 8 | Masca la școală | Program de perfecționare continuă a echipei artistice, precum și a celei tehnice de scenă | 3 | Actorul în teatrul gestual<br>Antrenamentul specific actorului de tip Masca<br>Scenotehnica în sec. XXI | 42500 |
| 9 | Amfiteatrul Masca | Programul urmărește transformarea Teatrului Masca într-un spațiu multi-cultural prin organizarea de evenimentecare acoperă toate zonele de artă (teatru, coregrafie, muzică, film, fotografie, arte plastice etc.) | 8 | Teatrul de lângă bloc<br>Clasic şi contemporan, muzică şi dans<br>Scena-expo<br>A şaptea artă<br>Sărbători la Masca | 162000 |
| **TOTAL AN 2022** | | | | | **2749500** |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Anul – 2023** | | | | | |
| 1 | Sub cerul liber | Program dedicat teatrului de stradă, conține premierele programate, precum și proiecte conexe dedicate spectacolelor în aer liber | 6 | Amintiri din orasul cu salcami – Premieră<br>Palarierii - Premieră<br>Parfumul statuilor bucureștene - Premieră<br>Orașul cu statui<br>Parcul Carol - scenă outdoor a teatrelor metropolitane<br>Refacere, întreținere spectacole | 600000 |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | La început a fost... Gestul | Program dedicat teatrului nonverbal, conține premierele programate | 2 | Baltagul - Premieră | 280000 |
| | | | | Revista teatrelor metropolitane | |
| 3 | Masca în turneu | Program dedicat promovării teatrului de stradă și teatrului nonverbal la nivel național și a culturii românești la nivel internațional prin organizarea de turnee teatrale în țară și străinătate | 2 | Masca în turneu în România | 230000 |
| | | | | Masca în turneu în străinătate | |
| 4 | Sunt tânăr, Doamnă! | Programul își propune integrarea în echipa teatrului a unor tineri absolvenți ai facultăților de teatru, atât prin includerea lor în distribuțiile spectacolelor, cât și prin parcurgerea unor etape de profesionalizare și perfecționare în zona de teatralitate specifică Masca (teatru de stradă și teatru nonverbal) | 2 | Internship la Masca | 192500 |
| | | | | Un an la Masca | |
| 5 | Festivalul Internațional de Statui Vivante | Organizarea anuală a celui mai mare festival de statui vivante din Europa de Est | 1 | FISV ediția a 13-a | 120000 |
| 6 | Școala de teatru gestual Masca | Program dedicat educației publicului tânăr și foarte tânăr prin organizarea de ateliere de teatru, | 5 | Ateliere de educație teatrală pentru copii | 70000 |
| | | | | Ateliere de educație teatrală pentru tineri | |

| Nr. Crt. | PROGRAM | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | DENUMIREA PROIECTULUI | Bugetul prevăzut pe program (lei) |
|---|---|---|---|---|---|
| | | atât la sediu, cât și în spații neconvenționale | | Spectacole de absolvire | |
| | | | | Atelier în Cișmigiu | |
| | | | | Școala de vară Masca | |
| 7 | Caietele Masca | Publicarea trimestrială, online, a Caietelor Masca, publicație de teorie teatrală care abordează teme din sfera teatrului de stradă și a teatrului nonverbal; dedicată specialiștilor din domeniu, dar și publicului interesat de acest fenomen teatral | 5 | Caietele Masca #24 | 65000 |
| | | | | Caietele Masca #25 | |
| | | | | Caietele Masca #26 | |
| | | | | Caietele Masca #27 | |
| | | | | Lansările Caietelor Masca | |
| 8 | Masca la școală | Program de perfecționare continuă a echipei artistice, precum și a celei tehnice de scenă | 3 | Actorul în teatrul gestual | 45000 |
| | | | | Antrenamentul specific actorului de tip Masca | |
| | | | | Scenotehnica în sec. XXI | |
| 9 | Amfiteatrul Masca | Programul urmărește transformarea Teatrului Masca într-un spațiu multi-cultural prin organizarea de evenimentecare acoperă toate zonele de artă (teatru, coregrafie, muzică, film, fotografie, arte plastice etc.) | 8 | Teatrul de lângă bloc | 204500 |
| | | | | Clasic şi contemporan, muzică şi dans | |
| | | | | Scena-expo | |
| | | | | A şaptea artă | |
| | | | | Sărbători la Masca | |
| **TOTAL AN 2023** | | | | | **2889500** |

**Anexa 1.**

## Grafic anual pentru derularea proiectelor

| Program | Proiect | Ian. | Feb | Martie | Apr. | Mai | Iunie | Iulie | August | Sept | Oct | Nov. | Dec |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| La început a fost gestul | 1.Premiere | | | | | | | | | | | | |
| | 2.Revista teatrelor metropolitane | | | | | | | | | | | | |
| Sub cerul liber | 1.Premiere | | | | | | | | | | | | |
| | 2.Orașul cu statui | | | | | | | | | | | | |
| | 3.Parcul Carol –scena outdoor a teatrelor meropolitane | | | | | | | | | | | | |
| Masca în turneu | 2 proiecte | | | | | | | | | | | | |
| Sunt tânăr, doamnă! | 1.Internship la Masca | | | | | | | | | | | | |
| | 2.Un an la Masca | | | | | | | | | | | | |
| Festivalul internațional de statui vivante | Ediții anuale | | | | | | | | | | | | |
| Școala de teatru gestual Masca | 1.Ateliere de educație teatrală pentru copii | | | | | | | | | | | | |
| | 2.Ateliere de educație teatrală pentru tineri | | | | | | | | | | | | |
| | 3. Spectacole de absolvire | | | | | | | | | | | | |
| | 4. Școala de vară Masca | | | | | | | | | | | | |
| | 5.Atelier în Cișmigiu | | | | | | | | | | | | |
| Caietele Masca | 4 numere anual | | | #12 | | #13 | | | | #14 | | | #15 |
| Masca la școală | 1.Actorul în teatrul gestual | | | | | | | | | | | | |
| | 2. Antrenamentul specific actorului de tip Masca | | | | | | | | | | | | |
| | 3. Scenotehnica în sec. XXI | | | | | | | | | | | | |