TEATRUL "MASCA"
REGISTRATURĂ
Nr. înregistrare 396
Ziua 13 Luna 03 Anul 2023

MASCA
Un altfel de teatru

RAPORT DE ACTIVITATE 2022
Teatrul Masca

Anca Florea

Cuprins

A. Evoluţia instituţiei în raport cu mediul în care îşi desfăşoară activitatea:..... 4
A.1. colaborarea cu instituţii, organizaţii, grupuri informale care se adresează aceleiaşi comunităţi; 4
A.2. analiza SWOT (analiza mediului intern şi extern, puncte tari, puncte slabe, oportunităţi, ameninţări); 5
A.3. evoluţia imaginii existente şi măsuri luate pentru îmbunătăţirea acesteia; 8
A.4. măsuri luate pentru cunoaşterea categoriilor de beneficiari; 10
A.5. grupurile-ţintă ale activităţilor instituţiei; 13
A.6. profilul beneficiarului actual;..... 15
B. Evoluţia profesională a instituţiei şi propuneri privind îmbunătăţirea acesteia:..... 18
B.1. adecvarea activităţii profesionale a instituţiei la politicile culturale la nivel naţional şi la strategia culturală a autorităţii; 18
B.2. orientarea activităţii profesionale către beneficiari; 20
B.3. analiza principalelor direcţii de acţiune întreprinse; 22
C. Organizarea, funcţionarea instituţiei şi propuneri de restructurare şi/sau de reorganizare, pentru mai buna funcţionare, după caz: 23
C.1. măsuri de organizare internă;..... 23
C.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne; 24
C.3. sinteza activităţii organismelor colegiale de conducere;..... 24
C.4. dinamica şi evoluţia resurselor umane ale instituţiei (fluctuaţie, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sancţionare);..... 25
C.5. măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituţiei, îmbunătăţiri/refuncţionalizări ale spaţiilor; 26
C.6. măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorităţii sau a altor organisme de control în perioada raportată; 27
D. Evoluţia situaţiei economico-financiare a instituţiei: 28
D.1. analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanţul contabil al perioadei raportate;..... 30
D.2. evoluţia valorii indicatorilor de performanţă în perioada raportată, conform criteriilor de performanţă ale instituţiei;..... 31
E. Sinteza programelor şi a planului de acţiune pentru îndeplinirea obligaţiilor asumate prin proiectul de management: 33
E.1. viziune; 33
E.2. misiune; 34
E.3. obiective (generale şi specifice);..... 34
E.4. strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management;..... 36
E.5. strategie şi plan de marketing; 40
E.6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management; 42
E.7. proiecte din cadrul programelor;..... 49

E.8. alte evenimente, activităţi specifice instituţiei, planificate pentru perioada de management 54

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: 55

F.1. Proiectul de venituri şi cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare; 55

F.2. Nr. de beneficiari estimaţi pentru următoarea perioadă de management; 56

F.3. Analiza programelor/proiectelor culturale realizate în 2022; 57

A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care îşi desfăşoară activitatea:

A.1. colaborarea cu instituţii, organizaţii, grupuri informale care se adresează aceleiaşi comunităţi;

Colaborarea cu alte instituții publice:

Muzeul Municipiului București

- *În apropierea sfinților de la Văcărești – fresce și teatru:* Perioada de desfășurare: 12 – 19 august. În cadrul proiectului am susținut 2 reprezentații ale spectacolului *„O crimă perfectă - Îngerii de la Văcărești”*, în curtea Casei Filipescu – Cesianu, precedate de vizitarea gratuită a expoziției permanente *„În apropierea sfinților – frescele de la Mănăstirea Văcărești”*, pentru 200 de spectatori;

- *Zilele Bucureștiului 2022:* Inclus în manifestările dedicate sărbătoririi a 563 de ani de existență ai orașului, proiectul a propus bucureștenilor o reprezentație în data de 20 septembrie a spectacolului *„O crimă perfectă - Îngerii de la Văcărești”,* în curtea Casei Filipescu – Cesianu, pentru 100 de spectatori.

Colegiul Național „Grigore Moisil”

- *Vocea teatrului lícean bucureștean:* Demarat la inițiativa Primăriei Municipiului București, prin Direcția Cultură, Învățământ, Turism, proiectul își propune să aducă împreună trupe de teatru din liceele bucureștene și profesioniști din teatrele Capitalei într-un dialog între generații. Teatrul Masca a început în luna noiembrie 2022 colaborarea cu trupa de teatru a Colegiului Național „Grigore Moisil”; proiectul este în derulare și se va finaliza în perioada 8-23 mai 2023, în cadrul festivalului dedicat.

Liceul Tehnologic „Petru Poni” București
Colegiul Național „Mihai Eminescu” București
Colegiul Tehnic „Iuliu Maniu” București
Colegiul Național „Spiru Haret” București

- *Seara elevilor:* Obiectivul principal al proiectului l-a constituit lărgirea orizontului cultural al adolescenților prin oferirea unei experiențe teatrale *altfel*. Perioada de desfășurare: 26 martie – 16 aprilie. În cadrul proiectului 90 de elevi și 7 profesori au participat la 5 spectacole de interior la Teatrul Masca.

ARCUB
PROEDUS
CREART

- *Străzi deschise – București, Promenadă urbană:* Ediția din 2022 a proiectului organizat de Primăria Capitalei și coordonat de Direcţia Cultură, Învăţământ, Turism, a avut ca scop reconectarea afectivă a bucureştenilor cu oraşul în care locuiesc şi redescoperirea plăcerii de a-şi petrece timpul în spaţiul public. Perioada de desfășurare: 30 aprilie – 16 octombrie. În cadrul proiectului am participat cu 3 spectacole care au avut 36 de reprezentații, pentru aproximativ 22.000 de spectatori.

ARCUB

- *Târgul de Crăciun București 2022:* Devenit o tradiţie a Capitalei, proiectul urmărește să contribuie la transformarea Pieței Constituției într-o destinaţie preferată a locuitorilor Capitalei – tineri, familii cu copii etc. –, a tuturor celor care se bucură de sărbătorile de iarnă. În colaborare cu Arcub, Teatrul Masca s-a implicat, în calitate de partener instituțional, în realizarea proiectului care are toate caracteristicile celorlalte evenimente *outdoor.* Perioada de desfășurare: 20 noiembrie – 26 decembrie.

Colaborarea cu instituții private și organizații neguvernamentale

UNITER:

- *Campania „Artiști români pentru artiști ucraineni":* În cadrul acestui proiect de strângere de fonduri - inițiat de UNITER în parteneriat cu *Worldwide Reading Project* și *The Center for International Theatre Development din Baltimore* – am susținut trei reprezentații ale spectacolului „*Exodul*", în datele de 20 mai și 7 iunie, pentru 1150 de spectatori.

Teatrul Arte dell'Anima
Teatrul Particular Vasilache
Teatrul Coquette
Breasla Actorilor
Asociația Arte dell Anima
Asociația Cu timp pentru cultură
Asociația Informart

- *Departe de centru, Aproape de oameni, ediția a II-a:* proiectul a fost inițiat în 2021 în Amfiteatrul în aer liber din curtea teatrului. Perioada de desfășurare: 6 august – 4 septembrie. În cadrul proiectului s-au jucat 10 spectacole la care au participat 1100 de spectatori.

Alianța Pensionarilor din România
Asociația Niciodată Singur – Prietenii vârstnicilor

- *Teatru fără vârstă:* Scopul proiectului a fost utilizarea spectacolului de teatru ca oportunitate de socializare pentru persoanele cu vârstă de peste 65 de ani, cu accent pe acele persoane care locuiesc singure sau în cămine de bătrâni. Perioada de desfășurare: octombrie – decembrie. În cadrul proiectului, peste 150 de pensionari au vizionat spectacolele din cadrul stagiunii indoor de la Masca.

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

Puncte forte (Strenghts)	Puncte slabe (Weakness)
Existența unui program estetic asumat care a determinat profilul artistic specific al instituției.	**F**ondurile reduse destinate colaborărilor cu actorii cu *box office*.
Existența unui nucleu mic de actori (7)	**L**ipsa finanțării dedicate exclusiv

posesori ai diferitelor mijloace de expresie specifice teatrului de stradă și nonverbal, distribuiți în toate spectacolele din repertoriu și cărora li se poate adăuga un număr variabil de colaboratori.	promovării.
Menținerea trupei în condiție fizică bună prin antrenamente și *workshopuri specifice profilului instituției.*	**P**ersonal tehnic de specialitate îmbătrânit și având probleme medicale.
Existența programului anual de *tip internship* dedicat tinerilor absolvenți de actorie.	**P**lecarea unui specialist în marketing, îngreunând astfel obținerea de sponsorizări.
Organizarea de *Open call*-uri pentru tinerii actori.	**E**ficiența scăzută a impresarului artistic.
Trupa de actori angajați permanent poate oferi training tinerilor, transmițându-le acestora expertiza pe care o au în domeniul teatrului de stradă și nonverbal.	**Î**mbătrânirea parcului auto.
Existența unei trupe apte de a experimenta formule noi de teatru.	**L**ipsa unui spațiu propriu de depozitare.
Masca are spectacole care sunt accesibile unor categorii diverse de publicuri, fiind perceput ca un *teatru popular.*	**R**enunțarea la investiții acum 5 ani determină în continuare pierderi financiare.
Impunerea formulei de spectacol de statui vivante (concept unic al Teatrului Masca în România și în lume) ca un produs teatral care garantează calitate, profesionalism, educație și entertainment.	**A**cces dificil al publicului la spectacolele de la sediu în timpul săptămânii.
Derularea de proiecte de tipul *educației prin cultură* dedicate comunităților din cartiere.	**L**ipsa personalului specializat în realizarea de proiecte cu fonduri europene.
Implicarea într-un proiect european - *Human Mosaic - Made of you and me, for everyone to see* – în cadrul Programului Europa Creativă.	**L**ipsa personalului cu înaltă calificare la sunet și lumini.
Existența unei comunități *online* formată	**L**ipsa școlilor formatoare pentru

în anii anteriori prin activitatea în social media.	personal specializat la departamentul scenă.
Existența unei arhive digitizate în întregime.	**N**ivelul de salarizare al personalului tehnic de scenă nu oferă motivație și atractivitate.
Existența platformei *caietelemasca.ro*, o resursă unică în România pentru cunoașterea teatrului *#outdoor*.	
Prețul rezonabil al biletelor la spectacolele din sală și amfiteatru.	
Existența amfiteatrului *outdoor* care permite desfășurarea de spectacole, chiar dacă nu în condiții ideale.	Lipsa spațiilor de parcare pentru spectatori.
Existența dotărilor necesare desfășurării de spectacole *outdoor* (sunet, lumini).	Competențe limitate în tehnologia digitală pentru personalul de la contabilitate și administrativ.
Atingerea unui nivel satisfăcător de *autonomie* a spectacolelor outdoor - surse proprii de curent, lumini pe acumulatori. De cele mai multe ori, Masca nu are nevoie decât de spațiu ca să joace afară.	
Oportunități (Opportunities)	**Amenințări (Threats)**
Exploatarea *brandului Masca*, construit în cei 32 de ani de la înființare, în mediul online.	**D**iminuarea continuă a resurselor financiare alocate instituțiilor de spectacole, şi culturii în general, în România.
Calitatea ridicată a producțiilor Masca a determinat invitarea la festivalurile de teatru cu secțiuni outdoor.	**D**iminuarea numărului spectatorilor de teatru, în România, dar și în întreaga Europă.
Derularea de proiecte dedicate comunității din jurul sediului.	**C**rești**e**rea prețului energiei care mănâncă o bună parte din buget.
Posibilitatea de a juca în amfiteatru în aproape aceleași condiții ca în sală.	**R**educerea bugetului dedicat consumului cultural al fiecărei familii ca urmare a majorărilor costului vieții familiei.
Posibilitatea acumulării de experiență în derularea de proiecte europene, prin	**T**ransformările majore prin care au trecut în perioada pandemiei foarte

participarea în calitate de partener la un proiect în acest moment.	multe parcuri, numărul spațiilor în care mai pot fi susținute spectacole în aer liber fiind redus drastic.
Susținerea de turnee în afara României.	**C**reșterea prețului la carburant, care pune o presiune suplimentară atât pe susținerea stagiunii outdoor (costurile transportului decorului în parcuri), cât și pe veniturile din turnee (în interiorul aceluiași onorariu, crește cuantumul pe care îl are costul transportului).
Poziționarea sediului într-un cartier foarte populat, cu un numeros public potențial.	**L**ipsa fondurilor destinate unor programe de formare a resurselor umane în domeniul tehnic de specialitate.
Implicarea în proiecte de educație culturală.	**I**mposibilitatea de a susține numărul de reprezentații programate în stagiunea outdoor, din cauza modificărilor survenite în procedura de autorizare în două dintre sectoarele Capitalei.
	Obligativitatea de a lucra prin sistemul e-factură (încă neadoptat de numeroase firme/companii) înseamnă restrângerea plajei de furnizori și posibila creștere a costurilor de producție.

A3. evoluţia imaginii existente şi măsuri luate pentru îmbunătăţirea acesteia;

Dacă în ultimii ani am menționat în permanență că *urmărim* impunerea profilului unic al Teatrului Masca și a acelei dimensiuni *altfel* care vine în completarea ofertei teatrale existente, am considerat că în 2022 putem trece la o nouă etapă, definită de faptul că *Masca reprezintă în prezent un brand*, cunoscut și recunoscut atât de către spectatori, cât și de către organizatorii de evenimente.

Masca este un *brand cultural autentic românesc* pentru că acest teatru (concept, nume, discurs estetic) s-a născut în perioada transformărilor fierbinți din ’90 și a pornit la drum cu un capital uman 100% românesc și cu obiectivul declarat de a fi *o voce diferită* care se adresează publicului românesc. Bineînțeles că activitatea Teatrului Masca s-a concretizat destul de repede după înființare și în turnee în străinătate, iar acestea au devenit o direcție constantă în fiecare an. Doar că aceste turnee au însemnat – dincolo de alte aspecte – *un export de succes* al unor produse culturale care poartă o puternică *amprentă românească*, atât prin temele abordate, cât și prin stilistica vizuală și sonoră.

În 2022, eforturile noastre s-au îndreptat către *valorizarea* la maxim a acestui *brand*. Știm că acesta este un proces de durată și presupune un plan de acțiune pe

termen lung, însă considerăm că primii pași au fost făcuți, iar rezultatele concrete nu au întârziat să apară. Un număr de șapte turnee realizate în anul trecut certifică imaginea excelentă pe care acest teatru o are. Este adevărat că odată ridicate restricțiile a și existat o anumită *explozie* a festivalurilor *outdoor*, dar asta cu atât mai mult validează faptul că Masca reprezintă o garanție a nivelului artistic prin spectacolele sale. Selecția multora dintre aceste festivaluri are loc la începutul anului, perioadă în care noi suntem abia în etapa de producție a premierelor *outdoor*, iar spectacolele noastre au fost selectate de multe ori fără a fi terminate, doar pe baza descrierii și a... *brandului.*

Imaginea acestui teatru se leagă de concepte cheie ca *teatru altfel*, *teatru prietenos*, capabil să își surprindă publicul de fiecare dată – chiar și pe cel fidelizat deja – prin temele spectacolelor, prin poveștile transpuse în imagini teatrale și prin mijloacele de expresie folosite.

Datorită faptului că activitățile teatrului se axează în prezent pe discursul nonverbal şi, în proporție de cel puțin 80%, pe teatrul de stradă în spații neconvenționale, iar activitatea în sine de reprezentare de spectacole în aer liber reprezintă un plus de imagine şi un magnet pentru diverse categorii de public, imaginea pozitivă pe care o are Masca nu poate fi menținută decât prin păstrarea nivelului ireproșabil al spectacolelor, includerea de tehnologii moderne în discursul artistic (exemplu premiera „*Jilava – Am ars un bloc*”) și adăugarea de valențe educative pentru fiecare spectacol din repertoriu.

Teatrul Masca este o prezență constantă în social-media unde, păstrând caracterul *friendly* cu care ne-am obișnuit spectatorii prin interacțiunile pe care le avem cu aceștia, am asigurat un conținut foto/video de calitate care să *fie în acord* cu tendințele și recomandările în ceea ce privește raportul între text și elementele vizuale. În același timp am ținut cont și de preferința diferitelor grupe de vârstă pentru un anumit canal de social-media, în detrimentul altora. Spre exemplu, tinerii preferă *Instagram* din ce în ce mai mult și ținând cont de această tendință în promovarea pe social-media a proiectelor destinate adolescenților am pus accent pe campaniile pe Instagram.

Măsuri de acest tip au urmărit de fapt asocierea imaginii noastre cu un teatru care comunică *oamenilor de acum* prin canalele pe care aceștia le preferă *acum*.

Având în vedere ritmul în care platformele de social-media suferă transformări (în structură și opțiunile pe care le oferă) am considerat că este prioritar ca persoana care gestionează canalele de comunicare online ale teatrului să rămână conectată la aceste platforme, și în acest sens a urmat un curs de „*Competențe digitale de utilizare a tehnologiei informațiilor”.*

Am acordat în continuare o atenție sporită calității materialelor de promovare: bannere, roll-up-uri, afișe, flyere, caiete program ale spectacolelor – unele dintre acestea din urmă fiind disponibile publicului inclusiv în format digital, prin scanarea unui *QR code*. În cazul printurilor am optat pentru realizarea acestora cu aparatura proprie care permite în acest moment tipărituri la calitate de tipografie. Într-o epocă dominată de *imagine* toate aceste materiale trebuie să arate impecabil, să transmită un mesaj penetrant şi să se distingă clar din masa enormă de tipărituri (de dimensiuni mari sau mici) de pe piața românească o*utdoor*, unde teatrul intră într-o concurență inevitabilă cu resursele enorme alocate promovării de către marii operatori economici.

Aflat în permanentă legatură cu publicul său, *direct* (prin spectacolele de stradă, unde reacțiile nu sunt mediate, nu sunt ascunse, nu sunt simulate) sau *indirect* (prin prezența în presă, prin newsletter-uri, prin prezenţa pe rețelele de

socializare), Teatrul Masca se evidențiază categoric printr-o *imagine pozitivă*, extrem de favorabilă, iar eforturile în continuare vor trebui să se îndrepte spre consolidarea acesteia.

În final, concluzionăm că nu numai *notorietatea instituției este în creștere*, ci și *greutatea brandului Masca*, la aceasta aducându-și contribuția definirea fermă ca *„teatru altfel”,* preocuparea constantă pentru îmbunătăţirea comunicării, precum și adaptarea strategiei de comunicare la canalele actuale.

A.4. măsuri luate pentru cunoaşterea categoriilor de beneficiari;

Cea mai eficientă măsură pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari o reprezintă fără niciun dubiu cercetarea realizată de profesioniști în domeniu. Așa am și procedat în trecut comandând două studii realizate de IRES: *Satisfacția consumatorilor de spectacole de teatru* și *Impactul măsurilor de management asupra percepției publice a spectacolelor în aer liber ale Teatrului Masca.* Un astfel de demers ne-a oferit informații esențiale privind categoriile active sau potențiale de beneficiari, dar și un indicator real al notorietății instituției.

Ne-am fi dorit să avem la dispoziție la începutul anului trecut studii profesioniste despre *urmările* pe care le-a lăsat pandemia în consumul cultural și domeniile creative. Ar fi fost nevoie de o *privire globală, la rece,* care să identifice efectele pe termen mediu și lung ale tuturor transformărilor survenite în cei doi ani de restricții. Din păcate acest gen de studii nu existau atunci (și nu există nici acum). În această situație, singurul mod în care am putut să *luăm pulsul* societății românești a fost să fim în permanență *conectați* la presă, televiziuni, platformele de social-media și în general toate canalele de *informare* și *opinie* publică. Social-media reprezintă – mai ales în situații de criză sau de puternice transformări – o resursă importantă de informații, unde oamenii *răspund* celor mai fierbinți întrebări ale momentului, doar că nu o fac în interiorul unui studiu organizat. De aceea este important ca tot *materialul* de aici să fie *interpretat*. Am considerat că o astfel de analiză raportată la activitatea noastră este absolut necesară pentru a identifica punctual transformările survenite în rândul diverselor categorii de beneficiari.

Anul 2022 a fost unul *special*, pentru că au dispărut restricțiile legate de pandemie, nu și efectele acesteia. Pandemia a avut un impact major asupra societății, schimbând modul în care oamenii trăiesc, muncesc și se conectează unii cu alții. Unul dintre cele mai evidente efecte ale pandemiei a fost schimbarea modului în care oamenii muncesc. Mulți angajați au lucrat de acasă pentru a respecta ordinele de izolare socială, ceea ce a dus la o creștere a utilizării tehnologiei pentru comunicare și colaborare la distanță. Aceasta a permis unor companii să economisească bani, dar a și creat probleme de izolare socială și de echilibru între viața personală și profesională. Multe afaceri s-au închis sau au fost nevoite să reducă personalul, ceea ce a dus la creșterea șomajului și la probleme financiare pentru mulți oameni. Școli și universități au fost nevoite să-și închidă ușile pentru a respecta ordinele de izolare socială, ceea ce a dus la o creștere a învățământului la distanță. Aceasta a dus la necesitatea utilizării unei tehnologii performante și a unor metode diferite, dar eficiente, de predare, însă a determinat și inechități din punctul de vedere al accesului la educație pentru o parte dintre elevi care nu au avut acces la tehnologie sau chiar la învățământ la distanță. Restricțiile și recomandările privind distanțarea socială au dus la întreruperea contactelor sociale, ceea ce a creat chiar probleme de sănătate mintală pentru mulți oameni.

Efectele acestor probleme nu au dispărut odată cu anularea în luna martie a tuturor restricțiilor. Ne-am fi dorit să avem capacitatea financiară de a iniția un studiu axat pe publicul bucureștean, în interiorul căruia să aflăm *ce își dorește să facă acum că totul e „la liber"? Care sunt prioritățile acum că pot ieși liniștiți în stradă și în oraș? Care sunt criteriile după care vor alege din multiplele oferte de cultură și divertisment pregătite?* Ar fi fost întrebări importante pentru a afla ce schimbări au apărut în comportamentul de consum cultural al beneficiarului și pentru a veni, astfel, în întâmpinarea nevoilor lui reale.

Din păcate, *prea* curând societatea românească în ansamblu s-a văzut nevoită să facă față unui alt context extrem de dificil, iar din acest moment eforturile noastre au mers spre inițierea unui *dialog* direct cu această societate (cu beneficiarul nostru) prin spectacolele care au avut premiera anul trecut, bazându-ne de această dată pe sondajele de opinie realizate de institute de sondare cu reputație pentru a afla starea de spirit a populației, poziționarea sa față de război, față de refugiați etc. (IRES – *Românii după 2 ani de Covid-19*, februarie 2022; IRES – *Războiul din Ucraina și Agenda publică a* Românilor, martie 2022; INSCOP – *Sondaj de opinie național,* mai 2022; IRES – *6 luni de război în Ucraina*, august 2022).

Dincolo de cele expuse mai sus, am menținut o serie de inițiative proprii cum ar fi utilizarea chestionarelor concepute de noi, care prevăd o primă parte de întrebări generale despre vârstă, profesie, ocupație, domiciliu, membri de familie etc. și o a doua parte în care întrebările sunt legate de activitatea noastră, de actori, de spectacole, de frecvența cu care au venit la teatru în pandemie sau au urmărit activitatea noastră în *online* etc. Aceste chestionare au fost distribuite la casa de bilete, la intrarea în sală, dar și după încheierea reprezentațiilor.

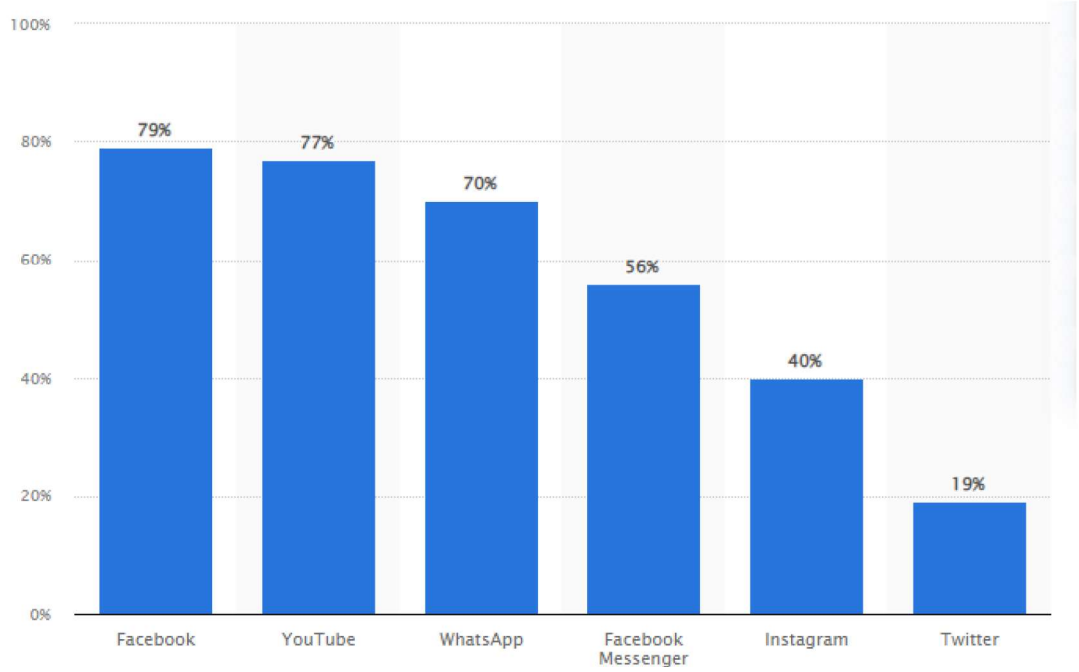
Un alt demers pe care l-am continuat au fost discuțiile directe *pre* și *post* spectacol cu spectatori *selectați* aleatoriu din public. Atmosfera prietenoasă pe care am creat-o la spectacolele în aer liber a facilitat această interacțiune *face to face* a reprezentanților PR cu publicul. Din experiența atâtor stagiuni *outdoor* în parcuri și în cartiere, acest tip de interacțiune, neprotocolară – de foarte multe ori inițiată chiar de către spectatori – s-a dovedit o sursă de informații la prima mână extrem de valoroasă.

Ne-a interesat să culegem date care țin de vârsta și profesia celor cu care discutăm, dacă stau în apropiere sau au venit din altă zonă a orașului, cum s-au simțit, ce așteptări au, dacă spectacolul vizionat sau evenimentul la care au participat le-a satisfăcut aceste așteptări, ce anume le-a plăcut la noi față de restul experiențelor teatrale pe care le-au avut în alte părți, ce ar vrea să revadă la Masca etc. Informațiile au fost centralizate și analizate, trăgând concluziile după fiecare suită de zece spectacole.

Acest tip de cercetare (despre care știm că nu este științifică, dar care suplinește măcar parțial studii și focus grupuri) nu s-a limitat doar la evenimentele din București. În toate deplasările noastre personalul artistic și tehnic este însoțit de un angajat al compartimentului de comunicare. Dincolo de organizarea și promovarea spectacolelor din turneu, rolul acestuia este, pe de o parte, să medieze relația publicului cu spectacolul propriu-zis, iar pe de altă parte să solicite producătorilor ca la sfârșitul evenimentelor să ne pună la dispoziție propriile lor sinteze referitoare la numărul total al participanților și la categoriile de beneficiari prezenți. Acestea din urmă reprezintă o altă sursă importantă de informare, cu atât mai mult cu cât în interiorul sintezelor de acest tip se regăsesc informații despre spectacolele pe care le-am jucat, dar și despre cele ale altor instituții, ceea ce ne

permite să ne construim o imagine de ansamblu asupra percepției prezenței noastre la evenimentele respective.

În condițiile expuse mai sus, una din principalele surse de informații despre beneficiarul nostru a rămas și în 2022, mediul *online*, cu precădere platformele de social media. Modul în care oamenii interacționează sau nu cu conturile/canalele teatrului pe aceste platforme și diferitele caracteristici ale celor care aleg să o facă oferă informații extrem de folositoare în definirea categoriilor de beneficiari.



Marja de piață a principalelor platforme de social media și mesagerie la începutul anului 2022 în România

În primul rând, numărul utilizatorilor de *social media* în România crescuse la începutul anului 2022% cu 1.3 milioane (o creștere de 10.8%) față de 2021, cu un total de 13.30 de milioane de conturi, aproximativ 69.7% din întreaga populație. Cine sunt toți acești oameni? Bineînțeles că nu toți vor deveni publicul nostru și atunci cum facem să ajungem să cunoaștem categoriile care îi cuprind pe cei cărora ne putem adresa cu folos?

Rețelele de socializare au devenit un peisaj mult mai complex care îmbină adesea latura personală și profesională a oamenilor și, în acest sens, am propus o serie de acțiuni pentru colegii care se ocupă de gestionarea conturilor teatrului:

- analiza profilurilor celor care interacționează cu conținutul nostru, extragerea de informații demografice, cum ar fi vârsta și locația, dar și a informațiilor despre ceea ce le place sau nu, reflectată în lista completată la profil;

- analiza a ceea ce postează și distribuie cei care interacționează cu noi. Aceste postări sunt de multe ori discuții sau întrebări care pot oferi o mulțime de informații despre interesele și preocupările lor. În același timp, vizualizarea comentariilor oferă de multe ori informații și mai precise decât postarea inițială, în aceeași măsură în care *deconspiră* alți utilizatori care împărtășesc aceleași arii de interes ca *prietenul* nostru, și pe care nu îi avem încă în listă;

- identificarea altor instituții sau chiar creatori de conținut pe care îi urmăresc aceștia;

- crearea de *oportunități de implicare*. Încercăm să le oferim celor care ne urmăresc activitatea în social media cât mai multe *șanse de a interacționa cu noi*. Folosirea la maxim a funcțiilor disponibile pe aceste platforme (sondaje, concursuri, posibilitatea de a *începe o discuție* pe o anumită temă etc.) înseamnă un punct de contact în plus cu *prietenii* din online și o șansă suplimentară de a afla mai multe despre ei;

- promovarea în social media a unui conținut *atipic. O* postare pe blog, o noutate adusă site-ului, un eveniment care poate nu constituie subiectul *uzual* al unei postări poate fi folosit ca pretext pentru a testa diferite tipuri de conținut și diferite categorii de oameni care reacționează la acestea. O analiză ulterioară va determina ce tip de conținut atrage cel mai mult (nu în general, ci în privința publicului nostru) și generează cele mai multe reacții.

În concluzie, chiar dacă nu prin studii profesioniste – care de altfel reamintim că nu există în acest an special - prin toate măsurile de mai sus am reușit să cunoaștem beneficiarii direcți ai activităților noastre.

A.5. grupurile-ţintă ale activităţilor instituţiei;

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*, 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, Proiecte și Activități - 2022
Adulți între 24 - 60 ani	**Sub cerul liber**: *Exodul, O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești, Best of Living Statues, București Livrator; Departe de Centru, Aproape de Oameni; Străzi deschise – București, Promenadă urbană;* **La început a fost gestul**: *Gara, Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii*; **Masca virtuală**: toate activitățile*;* **Masca în turneu:** toate proiectele; **Târgul de Crăciun**
Copii între 3 - 12 ani	**Sub cerul liber**: *Best of Living Statues; Străzi deschise – București, Promenadă urbană;* **Târgul de Crăciun;** **Masca în turneu:** toate proiectele
Adolescenți între 13 – 19 ani	**Sub cerul liber**: *Jilava – Am ars un bloc; Departe de Centru, Aproape de Oameni; Zilele Bucureștiului 2022; Străzi deschise – București, Promenadă urbană;* **Școala de teatru gestual Masca:** toate proiectele; **Masca virtuală**: toate activitățile*;* **Masca în turneu***:* toate proiectele; **Târgul de Crăciun.**

Seniori (peste 65 de ani)	**Sub cerul liber**: *Exodul, O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești, Best of Living Statues; Departe de Centru, Aproape de Oameni; În apropierea sfinților de la Văcărești – fresce și teatru; Zilele Bucureștiului 2022; Străzi deschise – București, Promenadă urbană;* **La început a fost gestul**: *Gara, Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii*; **Masca în turneu:** toate proiectele; **Târgul de Crăciun; Teatru fără vârstă.**
Familii tinere cu copii	**Sub cerul liber**: *Best of Living Statues, Zilele Bucureștiului 2022; Departe de Centru, Aproape de Oameni; Străzi deschise – București, Promenadă urbană;* **Masca în turneu***: toate proiectele;* **Târgul de Crăciun.**
Tineri absolvenți ai institutelor de teatru	**Sunt tânăr, Doamnă!**: *Internship la Masca;* **Masca la școală**: *Actorul în teatrul gestual;* **Caietele Masca**: *Caietele Masca* (și pagina web caietelemasca.ro) – resursă documentară*;* **Sub cerul liber** – *Exodul, O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești, Best of Living Statues; Jilava – Am ars un bloc, București Livrator, Departe de Centru, Aproape de Oameni*; **La început a fost gestul** – *Gara, Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii*.
Studenți între 19 – 24 ani	**Sub cerul liber**: *Exodul, O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești, Best of Living Statues; Departe de Centru, Aproape de Oameni; În apropierea sfinților de la Văcărești – fresce și teatru; Zilele Bucureștiului 2022; Străzi deschise – București, Promenadă urbană;* **La început a fost gestul**: *Gara, Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii*; **Masca în turneu:** toate proiectele.
Public nonconsumator	**Toate proiectele din cadrul Programului „Sub cerul liber”.**
Public specializat, profesioniști ai teatrului	**Caietele Masca**: *Caietele Masca* (și pagina web caietelemasca.ro) – resursă documentară*;* **Sub cerul liber**: *Exodul, O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești, Best of Living Statues, Jilava – Am ars un bloc, București Livrator; Departe de Centru, Aproape de Oameni; În apropierea sfinților de la Văcărești – fresce și teatru; Străzi deschise – București, Promenadă urbană;* **La început a fost gestul**: *Gara, Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii*; **Masca în turneu:** toate proiectele (pentru membrii acestei categorii de public care locuiesc în provincie sau în străinătate).

Turiști/rezidenți nevorbitori de limba română	**Sub cerul liber**: *Exodul, O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești, Best of Living Statues; Departe de Centru, Aproape de Oameni; În apropierea sfinților de la Văcărești – fresce și teatru; Zilele Bucureștiului 2022; Străzi deschise – București, Promenadă urbană;* **La început a fost gestul**: *Gara, Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii*; **Masca în turneu:** toate proiectele;

A.6. profilul beneficiarului actual;

Înainte de a contura profilul beneficiarului actual, am vrea să facem câteva considerații generale despre acest subiect:

- În primele două luni din 2022 am avut sălile ocupate la 100% raportat însă la nivelul maxim al procentelor care ni se indicau, adică 30% sau 50% din capacitatea sălii, cu distanțare între scaune etc. Beneficiarii erau doar cei care aveau certificat digital european Covid, profilul lor fiind același cu cel descris în raportul din 2021 (vârstă între 25-50 de ani, studii superioare, bine informați despre constrângerile specifice pandemiei pe care le și respectă, având informații referitoare la fenomenul cultural bucureștean în ansamblu, cu bilete achiziționate *online,* zonă de rezidență din toate cartierele Bucureștiului etc.);

- De la jumătatea lui martie, odată cu încetarea stării de alertă, și noi, alături de celelalte teatre, am experimentat o scădere a numărului de spectatori, care poate fi explicată prin dorința oamenilor de a-și petrece timpul liber în alte moduri decât între niște pereți, fie ei chiar ai unui teatru. E dificil de realizat un profil al spectatorilor care au continuat să vină la teatru în acele săptămâni, pe de o parte din motivele explicate la capitolul *măsuri pentru cunoașterea beneficiarilor*, pe de altă parte pentru că nu considerăm relevante informațiile obținute de noi într-un timp atât de scurt și *special.* Ceea ce putem afirma cu certitudine este că în acea perioadă, din segmentul de vârstă 25-50 de ani, au dispărut cei sub 35 de ani, un aspect cât se poate de explicabil tocmai din cauza eliminării tuturor restricțiilor.

- În *toamnă,* odată cu redeschiderea stagiunii indoor în 21 octombrie, lucrurile au revenit la normalul de dinainte de pandemie, profilul publicului uzual fiind analizat în următoarea pagină, la categoria *beneficiarul indoor*. Ce am vrea să remarcăm este că cei doi ani anteriori de activitate intensă *online* au avut rezultate vizibile: spectatori care ne cunoscuseră doar prin intermediul stagiunii online au venit la spectacolele din sală.

- În ceea ce privește *beneficiarii outdoor* nu am întâmpinat probleme, numărul lor crescând, justificarea regăsindu-se în eliminarea restricțiilor și în dorința firească a oamenilor de a petrece mai mult timp în aer liber. Similar cu spectatorii activităților *indoor* câștigați datorită activității *online* din perioada pandemiei, am întâlnit public care ne cunoștea din *online* în fiecare dintre cartierele în care am jucat.

- Cu toate acestea, exista o a*menințare* legată de numărul beneficiarilor *outdoor*, pe care am amintit-o la analiza SWOT: multe dintre spațiile din parcurile unde jucam înainte de pandemie au trecut printr-o serie de transformări, în urma cărora fie au dispărut cu totul, fie au fost reduse ca spațiu posibil pentru desfășurarea unui spectacol și există în prezent probabilitatea ca în viitor numărul acestor spectatori să scadă.

În funcție de locul în care se joacă spectacolul există două categorii de beneficiari:

Beneficiarul spectacolelor indoor - 2022 (*Publicul de sală)*
Centralizarea mijloacelor interne de interogare – chestionarele amintite mai sus – relevă un public predominant de sex feminin. Aceasta se datorează, cel mai probabil, faptului că reprezentantele sexului feminin au rămas și după pandemie factorul decizional cu privire la modul în care familia petrece timpul liber. Selecția spectacolelor este făcută pe baza informațiilor de pe site și de pe rețelele sociale sau se bazează pe recomandările prietenilor virtuali sau reali, iar tema este un principal factor care determină alegerea spectacolului la Masca. Acest beneficiar este atras de promisiunea unei *altfel* de puneri în scenă. Media de vârstă a publicului de sală se situează în intervalul 20 – 50 de ani, cu studii superioare în proporție de 90% și care caută satisfacție intelectuală în acest tip de activități. Discutăm de un utilizator frecvent al internetului, în special de pe dispozitive mobile cum ar fi telefonul sau tableta și care agreează utilizarea spațiului *online* în deciziile ce țin de *lifestyle* și cumpără, cu precădere (80%), bilete prin tranzacții *online*. De cele mai multe ori, vine la un spectacol în sală având experiența vizionării cel puțin a unui spectacol Masca *outdoor* sau experiența stagiunii *online* Masca din anii pandemiei. Beneficiarul *indoor* face parte dintr-un public educat care merge la teatru în medie de 2-3 ori pe an și conștientizează specificul teatrului – un spațiu cu încărcătură deosebită – lucru relevat în vestimentație și comportament. Are venituri medii sau puțin peste medie și frecventează spectacolul de teatru ca pe o recompensă psihologică personală. *Folosește teatrul ca pe un mijloc de socializare în cadrul restrâns al relației de cuplu* sau, mai larg, al unui grup social de care aparține.

Beneficiarul spectacolelor outdoor - 2022
Cuprinzând aproape toate categoriile de vârstă, având în cea mai mare proporție (dar nu exclusiv!) studii medii sau sub medii, acest beneficiar 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 nu frecventează deloc teatrele. 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, dar este înclinat mai mult 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

sau săptămânale. Pentru această activitate preferă sfârșiturile de săptămână, chiar și când nu are un loc de muncă stabil, cu program luni - vineri. Urmărește, mai degrabă, satisfacție senzorială, în detrimentul uneia la nivel intelectual și este atras de manifestările care includ *spectaculosul* între atribute. Aproximativ 60% din această categorie caută mai degrabă elementul de *divertisment* decât latura *artistică* a manifestărilor, dar atunci când *cele două se îmbină organic devine un spectator fidel.*

Pot fi nominalizate*, în interiorul acestei categorii a beneficiarului outdoor,* și *segmentele de public cuprinse între 10-20 de ani* (la proiectele dedicate) *și 60-70 de ani* (seniorii).

O *categorie aparte de beneficiari* este cea formată din ***tânăra generație*** care frecventează și spectacole și proiecte dedicate, la sediu, împreună cu colegii, dar și toate celelalte spectacole sau evenimente susținute în aer liber. 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 32 de ani, îi *vizitează* constant, de câteva ori pe an, le propune *întâlniri teatrale* și asta oferă Teatrului *Masca imaginea un teatru popular, accesibil oricărei categorii indiferent de vârstă sau studii.*

Așa cum am amintit, tinerei generații i se adaugă *o categorie la fel de importantă de public* căreia ne adresăm cu precădere în cazul Stagiunii *outdoor*, *Seniorii* – deși anul acesta am avut proiecte dedicate lor și în *indoor*. 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 *un vector important pentru publicul spectacolelor de stradă*: prin conduita lor vizavi de evenimentele de acest tip, *influențează* și alte categorii de public să le urmeze exemplul: copiii lor, ajunși deja adulți, nepoții, 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.

**Am putea remarca, fără să greșim, că multe din aceste caracteristici ale beneficiarilor outdoor se aplică și celor cu care interacționăm pe rețelele sociale și care nu au ratat multe spectacole din stagiunile online.*

În funcție de consumul cultural, beneficiarii Teatrului Masca se împart în trei categorii:

Publicul captiv - 2022

Publicul captiv este reprezentantul acelui *nucleu dur* al comunității formate de-a lungul timpului în jurul spectacolelor teatrului. Urmărește cu interes postările noastre din social-media și este la curent cu ce lucrăm, ce urmează să lansăm, fiind de obicei prezent în sală chiar de la primele reprezentații.

Cunoaște stilul spectacolelor noastre și mijloacele de expresie pe care le folosim. Știe bine trupa și, în cele mai multe cazuri, interacționează cu actorii prin intermediul rețelelor sociale; se bucură de orice premieră, fiind animat de curiozitatea de a vedea noile ipostaze în care îi va descoperi pe actori și participă

activ la promovarea evenimentelor noastre.

Are un nivel ridicat de educație și un interes puternic pentru cultură și pentru arta scenică în special. Are o rețea extinsă de prieteni și cunoștințe interesate de teatru, cu care schimbă impresii legate de spectacolele vizionate. Este deschis la experiențe noi și dispus să iasă din zona sa de confort.

Publicul consumator de cultură, dar care nu a mai vizionat spectacole Masca - 2022

Publicul consumator de cultură, dar care nu a mai vizionat spectacole Masca este un public educat, *un obișnuit* al teatrelor din București și al evenimentelor culturale în general (vernisaje, expoziții, lansări de carte, concerte). Este un public care nu a mai văzut spectacolele noastre, fie pentru că interesul său se îndrepta către centrul cultural al Capitalei, fie că nu a rezonat la oferta noastră teatrală. Este un consumator de spectacole bazate exclusiv pe text, care cunoaște specificul marilor teatre din București, precum și nume de actori sau oameni de teatru (regizori, scenografi, compozitori etc.).

Acest public a crescut în urma stagiunii *online* din anii anteriori.

Publicul *nonconsumator de teatru* - 2022

Publicul *nonconsumator de teatru* reprezintă acel beneficiar care nu a fost niciodată un consumator obișnuit de teatru. Are peste 20 de ani, studii medii sau (mai rar) superioare, și venituri medii. Nu a avut o educație care să îl fi expus la fenomenul teatral în mod regulat. În privința evenimentelor la care participă (fizic sau online) le preferă pe acelea care țin de *divertisment,* și mai puțin pe cele care îl solicită *intelectual*. Are un stil de viață activ, preferând să își petreacă timpul liber în aer liber. Poate fi câștigat definitiv de partea teatrului în măsura în care este *confruntat* cât mai des cu spectacole de teatru (chiar dacă nu le frecventează sistematic) și acestea sunt însoțite de *informații* sau *evenimente conexe*, care să îi crească gradul de educație (teatrală). Este un public foarte bun, ca un burete care absoarbe informații diverse, și este foarte interesat de spectacolele cu caracter educațional, de tipul documentar.

B. Evoluţia profesională a instituţiei şi propuneri privind îmbunătăţirea acesteia.

B.1. adecvarea activităţii profesionale a instituţiei la politicile culturale la nivel naţional şi la strategia culturală a autorităţii;

Spre deosebire de anii trecuți când nu exista la nivel național decât un document consultativ, 2022 a adus o schimbare în bine: Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCFC), în parteneriat cu Ministerul Culturii, a început lucrul și consultările în vederea elaborării unei *Strategii Sectoriale în*

Domeniul Culturii pentru perioada 2023-2030; în calitate de manager al unui teatru cu un profil unic am participat la una dintre întâlnirile organizate în acest scop împreună cu Aura Corbeanu, Gianina Cărbunariu, Cristian Hadji-Culea, Erwin Șimșensohn și Ada Hausvater.

În toată această perioadă am continuat însă ca prin întreaga noastră activitate să implementăm *Strategia culturală a Municipiului București 2016-2026*.

Obiective specifice din Strategia Culturală a Municipiului București	
Înscrierea culturii ca motor al dezvoltării urbane durabile	Obiectivele specifice ale acestei axe sunt reprezentate de activarea cartierelor prin conceptul de *cultura în proximitate*, revitalizarea și valorificarea patrimoniului construit și a celui imaterial și definirea spațiului public ca act cultural: - impunerea sediului teatrului ca un *hub cultural comunitar* care să contribuie la accentuarea identității comunității din cartier (prin proiectul *„Departe de centru, Aproape de oameni”*); - identificarea de *noi spații publice* în care să putem juca *outdoor* (pe cât posibil spații percepute ca *acasă* de diverse micro-comunități locale din Capitală), valorificându-le prin atribuirea *de semnificații culturale (*prin Programul *„Sub cerul liber*” și spectacolul *site-specific „Jilava – Am ars un bloc”*).
Asigurarea accesului și încurajarea participării generalizate și echilibrate a tuturor cetățenilor orașului la sistemul cultural	Generată de *dezechilibrul dintre centru și periferie*, această direcție presupune diversificarea și creșterea atractivității și accesibilității ofertei culturale existente. Prin toate proiectele din cadrul Programului *„Sub cerul liber”,* am urmărit ca un procent cât mai mare dintre locuitorii Bucureștiului, indiferent de zona de rezidență, să poată urmări măcar o dată în vara trecută o reprezentație cu unul din spectacolele din repertoriul nostru. Totodată am participat la proiectul *„Străzi deschise – București, Promenadă urbană”* (care a avut anul acesta o componentă dedicată exclusiv cartierelor și comunităților îndepărtate de centru), oferind alături de celelalte instituții ale P.M.B. un număr consistent de reprezentații bine receptate de public.
Poziționarea Bucureștiului ca o capitală culturală atractivă a spațiului european	Împreună cu *Centrul Educațional Replika,* Teatrul Masca participă (ca partener) la Proiectul european *„Human Mosaic - Made of you and me, for everyone to see”,* în cadrul programului Europa Creativă; proiectul presupune crearea structurii unui spectacol și susținerea acestuia (pe structura propusă, cu implicarea artiștilor și a comunităților locale) în Goleniow (Polonia), Atena (Grecia), Holstebro (Danemarca) și București.
Transformarea paradigmei de gândire în ceea ce privește	Antreprenoriatul creativ se referă la modul în care oamenii folosesc creativitatea, inovația și talentul pentru a crea proiecte care să aibă atât valoare culturală cât și valoare economică. Colaborarea între sectorul public și privat al societății civile

antreprenoriatul creativ	poate contribui la creșterea atractivității acestora și la crearea unui mediu propice pentru antreprenoriatul creativ. Această axă a fost acoperită de eforturile de a atrage fonduri europene, concretizate în *participarea la proiectul european menționat mai sus.* Proiectul se va concretiza nu numai într-un produs cultural valoros, ci și în locuri de muncă pe perioade determinate, onorarii de prestări servicii și un schimb de bune practici culturale între artiștii români și cei străini.
Bucureștiul – oraș conectiv	Bucureștiul, ca motor regional de dezvoltare, trebuie să fie *conectat* la tendințele și la comportamentul unei societăți moderne. O instituție publică de cultură nu poate neglija concepte ca *smart city* și nici orientarea oamenilor spre o modalitate de consum digital, inclusiv a informațiilor de ordin cultural. În acest sens, în urma unui proces de digitizare a resurselor culturale pe care l-am inițiat acum doi ani, în acest moment *întreaga arhivă a Teatrului Masca este trecută în format digital* și va deveni publică pe o platformă dedicată, în data de 24 mai 2023, când Teatrul Masca aniversează 33 de ani de la înființare.

B.2. orientarea activității profesionale către beneficiari;

După două luni în care am jucat prioritar spectacolul *„Despre dragoste și alte bazaconii” - opera bufa*, o alegere repertorială care corespundea nevoii publicului de a evada din realitatea pandemică, ne-am bucurat de anunțul referitor la încetarea stării de alertă (8 martie) și totodată a restricțiilor care limitau la diverse procente capacitatea sălii.

Doar că lucrurile *„nu au mers ca unse”:* având în vedere că odată cu accesul necondiționat la teatru deveniseră permise și alte modalități de petrecere a timpului liber, esențial a fost *să readucem publicul în sala* de spectacole. Așa că ne-am concentrat eforturile în domeniul *promovării țintite* pentru a ajunge la beneficiarii pe care îi știam deja și dintre care doar o parte ne mai trecuseră pragul sălii de spectacole în pandemie, fiecare din alt motiv: ori nu aveau certificate de vaccinare, ori erau speriați pur și simplu că statul cu mai multă lume în sala de teatru îi va îmbolnăvi – starea de alertă încetase, dar virusul continua să îmbolnăvească pe mulți – ori nu mai aveau bani pentru că situația lor financiară se înrăutățise în perioada pandemiei. Dar cel mai important, *am accelerat munca la premierele* stagiunii *outdoor* considerând că revenirea noastră în stradă va fi primită de beneficiarii spectacolelor în aer liber cu mai mult elan decât spectacolele *indoor* - ceea ce s-a și întâmplat de altfel încă de la primul spectacol în aer liber, din 30 aprilie 2022.

Până la ieșirea în stradă, un alt eveniment major a tulburat viețile românilor, acesta determinând schimbări importante în structura repertorială sau chiar în conceptul spectacolelor, exact în ideea de a veni în întâmpinarea nevoilor culturale ale beneficiarilor.

În 24 februarie a izbucnit *războiul din Ucraina*, iar românii s-au poziționat clar și fără echivoc împotriva acestuia (conform sondajelor amintite anterior) și au

întâmpinat cu omenie și înțelegere refugiații din Ucraina care au început să sosească în România imediat după declanșarea agresiunii împotriva țării lor.

Am detaliat în capitolul de proiecte din cadrul programelor (E.7.) în ce a constat exact această adaptare a repertoriului pentru aer liber, dar și pentru *indoor.* Aș menționa însă că în 26 februarie, la două zile după declanșarea războiului, în *foyerul teatrului* aveam deja o *instalație multi-media* care sugera artistic, vizual și sonor, ororile bombardamentelor din Ucraina, iar din *5 martie*, în decorul reprezentat de această instalație, trupa teatrului a jucat în weekend-uri *performance-ul „Refugiații",* descris tot în capitolul amintit.

Am considerat (observând reacțiile publicului la *„Refugiații"*) că putem construi un spectacol pentru *outdoor* care să transmită oarecum același mesaj puternic, dar cu mijloacele artistice ale teatrului de stradă și astfel s-a născut *„Exodul"* – care nu exista în planul nostru pe 2022 – și care a deschis stagiunea în aer liber pe 30 aprilie în fața publicului adunat pe Calea Victoriei cu ocazia debutului proiectului inițiat de Direcția Cultură, Învățământ, Turism: *„Străzi deschise – București, Promenadă urbană".*

Spectacolul a fost foarte apreciat de public și cerut de festivaluri: s-a jucat de numeroase ori în București – chiar și cu două reprezentații pe zi – și a fost invitat la festivalurile de teatru de la Sibiu, Piatra Neamț, Timișoara, Ruse și Constanța.

O preocupare pe care o avem în vedere încă de la înființare este *educarea prin cultură a publicurilor,* venind astfel în întâmpinarea beneficiarilor care își doresc să primească și informații culturale în timp ce urmăresc un spectacol.

În acest sens, alegerea temei celei de-a doua premiere *outdoor – „O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești"* – a fost făcută îmbrățișând conceptul de *teatru documentar,* subiectul spectacolului reconstituind povestea uneia dintre cele mai flagrante distrugeri pe care regimul comunist a cauzat-o Capitalei: dărâmarea Mănăstirii Văcărești. Spectacolul „garantează" publicului un raport pe cât de subtil, pe atât de eficient, între *informație* și *emoție*. Dincolo de stil, trebuie menționat că și acest spectacol se înscrie în linia unei reacții directe la evenimentele care se petreceau atât de aproape de granița noastră, pentru că în ultimă instanță, evenimentele relatate în spectacol fac referire la *totalitarismul de inspirație ruso-sovietică*, unul care a distrus și distruge valori culturale, abolind repere etice normale.

Adolescenților (grup-țintă, vezi A5), le-am oferit un spectacol care să fie interesant pentru *generația Z* prin subiect și mijloace de expresie (chiar și prin selecția actorilor care nu depășeau cu mulți ani vârsta publicului). Am propus regizoarei Ioana Păun să includă căști de tip *silent disco* – obiect aflat în recuzita oricărui tânăr – întreaga coloană sonoră a spectacolului (voce pe bandă, muzică și voci *live*) urmând să fie transmisă prin intermediul acestora. În același timp am dorit ca spectacolul să fie *site-specific* și să se joace într-un skatepark, loc frecventat în timpul liber de mulți tineri. Subiectul spectacolului *„Jilava – Am ars un bloc"* pornește de la cazul adolescenților care au incendiat în 2021 un bloc din Constanța, iar reprezentațiile au avut loc în skatepark-ul din Parcul Tineretului.

În ceea ce privește stagiunea de exterior ținem să mai menționam doar proiectul *„Departe de centru, Aproape de oameni"*. Inițiat în pandemie (prima ediție a avut loc în 2021), proiectul și-a propus să ofere locuitorilor din cartierele dormitor aflate în proximitatea sediului nostru (Militari, Crângași, Drumul Taberei și Giulești) șansa de a urmări, într-un cadru prietenos, o serie de spectacole prezentate de o parte a instituțiilor culturale bucureștene, atât de cele subvenționate de P.M.B., cât și de cele independente. Promovând conceptul de „*cultura în proximitate*" am dorit să

creăm un *hub cultural* în Amfiteatrul de la sediu care să se identifice în mentalul spectatorilor cu un punct de atracție culturală pe perioada verii.

În luna noiembrie am început producția și repetițiile pentru cele *două premiere* (una dintre ele reprezentând *un spectacol în două părți, ce se va juca în două zile consecutive*) ale stagiunii în aer liber din 2023. Spectacolul va fi realizat în tehnica statuii vivante, având deocamdată titlul provizoriu: *„Români la porțile lumii”.* Acesta va aduce în fața publicului 18 personalități marcante de la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului XX.

Cel de-al doilea spectacol aflat deja în producție se bazează pe metoda descoperirii propriului clovn. Acest ultim spectacol creează o punte emoțională peste ani cu primul spectacol al Teatrului Masca *(„Clovnii”,* 1990) și validează încă o dată *crezul estetic* pe care Masca l-a urmat în tot acest timp.

Orientarea într-o proporție mai mare a activității noastre către spațiile în aer liber nu a presupus însă excluderea din zona de interes a acelor beneficiari care sunt deja consumatori obișnuiți de spectacole în sălile de teatru și acestui tip de public i s-a adresat programul „*La început a fost Gestul”,* cu spectacole susținute în perioadele octombrie (2021) – aprilie (2022) şi octombrie – decembrie (2022). În cadrul acestui program am oferit publicului spectacolul *„Ne-am sărutat după sfârșitul lumii”* din stagiunile anterioare și premiera *„Gara”.* Spectacolul este inspirat de fapte reale din România anilor 1940 - 1945 și este descris tot la *E.7.* Când în spectacol personajele sunt surprinse de un bombardament, amenințarea pe care toți o resimțiseră se concretizează devastator și spectatorii văd încă o dată cum *războiul frânge destine și pervertește ordinea firească a lumii*. *„Inter arma silent musae*” este dictonul care pare să fi dominat nefericit o perioadă prea lungă de timp.

În contextul secolului XXI – după experiența conflictului global care a angrenat atâția oameni în cel de al doilea război mondial – avem ferma convingere că **artele nu trebuie să tacă.**

Nu am neglijat în anul trecut nici seniorii, cărora le-am dedicat proiectul „*Teatru fără vârstă”* la a cărui implementare am colaborat cu *Alianța pensionarilor din România* și cu *Asociația Niciodată singur – Prietenii vârstnicilor.*

Totodată, ținând cont că este ultimul an de mandat, am început în decembrie producția a două proiecte pentru *indoor* care să fie jucate în stagiunea 2023-2024, în așa fel încât noul manager să se poată concentra asupra propriilor proiecte. Cele două producții sunt „*Summit”* (titlu provizoriu, un spectacol de teatru-dans de Florin Fieroiu) și *„2000”* (titlu provizoriu, proiect teatral educațional semnat de David Schwartz și Mihaela Michailov), un demers de rememorare și reconfigurare a societății românești din perioada 2000-2010, prin intermediul a cinci povești de familie ale unor adolescenți care au crescut în acei ani.

Considerăm că 2022 – un an complicat și special după alți doi ani extrem de dificili atât pentru noi, cât și pentru celelalte instituții de cultură – a reprezentat în primul rând o perioadă a „răspunsurilor”, în încercarea de a identifica „întrebările” societății românești în contextul amintit și de a propune un răspuns pe care arta (teatrul) trebuie să îl ofere beneficiarilor.

B.3. analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse.

Încă de la înființare, Masca s-a impus ca o instituție teatrală unicat, cu un profil aparte și cu un public diferit de cel al celorlalte teatre. Cele două zone de teatralitate, *teatrul nonverbal și teatrul de stradă*, au determinat în anii anteriori direcții specifice de acțiune, în așa fel încât rezultatul obținut să fie, pe de o parte,

confirmarea statutului instituției ca un teatru *altfel,* o alternativă în peisajul teatral bucureștean și care răspunde nevoilor culturale (latente sau afirmate) ale comunității în care își desfășoară activitatea.

Ne-am concentrat așadar atenția pe următoarele direcții de acțiune, fiecare dintre ele vizând identificarea unor soluții concrete pentru îndeplinirea obiectivelor asumate;

1. Adaptarea repertoriului la contextul politic, economic și social;
2. Organizarea constantă de antrenamente și workshopuri;
3. Cooptarea tinerilor actori cu potențial și apetit pentru teatrul gestual, în vederea completării distribuțiilor;
4. Prioritizarea proiectelor de creștere și educare a publicurilor;
5. Continuarea proiectelor de cercetare teatrală în zona specifică de creație artistică;
6. Implicarea cu toate forțele artistice și tehnice în proiectul D.C.I.T. – *„Străzi deschise - București, Promenadă urbană”*;
7. Eficientizarea activităților derulate în aer liber, pentru a asigura o prezență constantă în cartierele bucureștene, fără a neglija centrul civic, devenit un loc obișnuit de promenadă, inclusiv fotografierea și „cartografierea” spațiilor de joc din parcuri;
8. Participarea la Festivaluri, în țară sau peste hotare, în vederea creșterii notorietății teatrului la nivel național și internațional;
9. Realizarea de economii de producție a premierelor prin refolosirea la maxim posibil a costumelor, decorurilor vechi;
10. Intensificarea eforturilor pentru creșterea veniturilor proprii;
11. Acordarea unei atenții sporite comunicării către beneficiari a programelor și proiectelor.

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

C.1. măsuri de organizare internă;

În anul 2022 activitatea Teatrului Masca s-a desfășurat în baza Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Organigramei și Statului de funcții aprobate prin H.C.G.M.B. nr. 82/14.02.2020, ținând cont de proiectele propuse în Proiectul de management 2020-2023.

Activitatea de control intern managerial este reglementată prin Decizia nr. 7/01.04.2022, care stabilește componența și responsabilitățile Comisiei de monitorizare, responsabile cu implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern. Ținând cont de particularitățile organizatorice și funcționale, precum și de stadiul de dezvoltare constatat prin Raportul nr. 174/01.02.2022, a fost întocmit Programul de dezvoltare pentru anul 2022 prin care au fost stabilite principalele acțiuni și termene pentru îndeplinirea obiectivului *creșterea capacității controlului intern managerial în realizarea obiectivelor instituției*. În cadrul acestui sistem principalele activități derulate în anul 2022 au vizat monitorizarea măsurilor cu caracter permanent, a modului în care sunt realizate activitățile programate în cadrul obiectivelor specifice, precum și întocmirea sau actualizarea de proceduri documentate, accentul fiind pus pe zona de performanțe și management al riscurilor.

A fost actualizat *Regulamentului de Ordine Interioară*, pentru punerea în acord cu modificările legislative survenite, dar și pentru stabilirea unor măsuri suplimentare privind protecția datelor personale și utilizarea tehnologiilor digitale în desfășurarea activității. Acesta a fost adus la cunoștința personalului și a fost publicat pe site-ul Teatrului.

Codul de conduită etică a fost adus la cunoștința personalului prin distribuire directă, prin poșta electronică și prin publicarea pe website-ul instituției.

În domeniul implementării *Strategiei Naționale Anticorupție* a fost adoptată „*Declarația privind asumarea agendei de integritate organizațională*" în coordonatele Strategiei naționale anticorupție 2021-2025 și a fost realizat și aprobat *Planul de integritate privind implementarea SNA 2021-2025*.

Respectarea prevederilor privind liberul acces la informaţii de interes public şi a celor privind transparenţa procesului decizional, potrivit Legilor 544/2001 şi 52/2003, cu modificările şi completările ulterioare, a fost asigurată prin actualizarea informațiilor publicate în format deschis – *open data* pe site-ul propriu - și transmiterea de răspunsuri la solicitările de la terți.

Pe parcursul anului 2022 au continuat *activitățile de testare a sistemelor de alarmare proprii prin organizarea unor simulări de incendiu și/sau cutremur,* adaptate la măsurile impuse de legislația în vigoare.

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

C.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

Pentru următoarea perioadă se vor avea în vedere modificări precum:

- *actualizarea Codului de conduită etică*, pentru a include norme suplimentare privind activitatea în mediul *online*, dar și diverse aspecte privind *discriminarea, sub orice formă ar putea aceasta să se manifeste;*
- *actualizarea contractelor individuale de muncă,* pentru a respecta prevederile Legii 283 din 17 octombrie 2022 pentru modificarea și completarea Legii 53/2003 – Codul muncii, precum și a Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ;
- *realizarea și aprobarea contractului colectiv de muncă la nivel de instituție;*
- *actualizarea fișelor de post și a procedurilor privind evaluarea personalului,* pentru a include obiective precise, cu indicatori de performanță clari, ținând cont de faptul că perioadele de telemuncă sau muncă la domiciliu au furnizat informații suplimentare privind *volumul de muncă, distribuit în anumite cazuri inegal (persoane cu foarte puține activități și persoane cu foarte multe activități).*

C.3. sinteza activității organelor colegiale de conducere;

Conform dispozițiilor legale și *Regulamentului de Organizare și Funcționare*, managerul este sprijinit de *Consiliul Administrativ* și de *Consiliul Artistic*, primul cu rol deliberativ, iar cel de-al doilea cu rol consultativ.

Astfel, în perioada ianuarie – decembrie 2022 au avut loc 12 ședințe ale Consiliilor, temele aflate pe ordinea de zi fiind:

- analiza și asumarea obiectivelor generale propuse pentru anul 2022 și actualizarea constantă a acestora, în întâlnirile organizate la începutul anului și la finalul celui de-al doilea trimestru;

- bugetul instituției (propuneri bugetare, propuneri de virări de credite sau de rectificări, execuții bugetare, bilanțuri etc.), analiza cheltuielilor administrative și de dezvoltare (reparații, investiții); ședințele în care s-au discutat aceste aspecte financiare s-au desfășurat la începutul anului, la finalul celui de-al doilea trimestru și spre finalul anului, înainte de transmiterea propunerii de rectificare bugetară;
- stabilirea prețurilor biletelor la spectacole, pe baza analizelor înaintate de compartimentele de specialitate;
- încheierea sau prelungirea unor contracte, fie că a fost vorba de contracte pe drept de autor sau de contracte individuale de muncă pe perioadă determinată, ținând cont atât de evoluția financiară, cât, mai ales, de cea pandemică;
- intrarea în producție a spectacolelor noi, inițierea de proiecte culturale proprii sau în colaborare cu alte instituții, efectuarea de turnee și deplasări la nivel național sau internațional;
- aspecte legate de efectuarea sau rezultatele inventarului, fiind prezentate rezultatele anului 2021 și agreate inclusiv obiectivele inventarierii pentru 2022, cel mai important fiind analizarea, evaluarea și stabilirea oportunității casării pentru elementele depozitate în spațiul închiriat.

C.4. dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sancționare);

În perioada raportată Teatrul Masca a funcționat în baza Regulamentul de Organizare și Funcționare, Organigramei și Statului de Funcții aprobate prin H.C.G.M.B. 82/14.02.2020.

Organigrama prevede un *număr total de 59 de posturi, din care 5 posturi de conducere și 54 posturi de execuție*, distribuite în 8 compartimente și 1 serviciu; personalul este încadrat cu contracte individuale de muncă pe *perioadă nedeterminată (34 persoane)* sau pe *perioadă determinată (4 persoane*), în baza O.G. 21/2007.

Posturi ocupate	Decembrie 2022
Total:	38
Conducere:	4
Execuție, din care:	34
Artistic	7
Tehnic și scenă	11
Administrativ	16

<u>Situația concursurilor de ocupare a unor posturi vacante</u>

Bugetul anului 2022 a conținut prevederi pentru ocuparea unor posturi vacante, capitolului *Cheltuieli de personal* fiind mai mare cu 3% față de anul 2021.

Apariția O.U.G. 80/2002 privind reglementarea unor măsuri în domeniul ocupării posturilor în sectorul bugetar, alături de modificările financiare survenite ca urmare a creșterii salariilor în sectorul bugetar de la data de 01.08.2022 conform *O.U.G. 115/2022, pentru familia ocupațională Cultură (anexa III, legea 153/2017)*, precum și plata concediilor de odihnă neefectuate pentru unii salariați ale căror raporturi de muncă s-au încheiat au condus la imposibilitatea angajării de personal conform planificării inițiale.

Singurul concurs de ocupare a unui post vacant a fost organizat, cu aprobarea ordonatorului principal de credite, ca urmare a demisiei casierei, fiind vorba de un post unic și de o procedură care nu a afectat alocarea bugetară.

Cursuri de perfecționare

În 2022, deși condițiile financiare nu au permis realizarea în întregime a planului de pregătire profesională (conform planificării din decembrie 2021), patru angajați au participat la următoarele cursuri de specializare:

- Curs *Expert Achiziții publice*: 2 persoane (curs online);
- Curs *Editor imagine*: 1 persoană (curs online);
- Curs *Competențe digitale de utilizare a tehnologiei informațiilor*: 1 persoană (curs online).

Pregătirea profesională a compartimentului artistic a fost asigurată prin antrenamentele specifice și workshop-urile susținute de actorii cu experiență ai teatrului sau de profesioniști din afara instituției, astfel:

- *Working on devised themes* – workshop de mișcare scenică și expresie corporală susținut de Florin Fieroiu;
- *Studiul măștii: masca neutră, masca larvară, masca expresivă* – workshop;
- *Statuia vivantă: de la tehnică la personaj* – workshop;
- *Jonglerie* – antrenament;
- *Catalige* – antrenament;
- *Instrumente de suflat* – antrenament;

Pe parcursul anului au fost întrerupte mai multe contracte pe durata determinată (încheiate în baza O.G. 21/2007) sau nedeterminată, ca urmare a cererilor de demisie.

C.5. măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/ refuncționalizări ale spațiilor;

În luna decembrie 2022 a fost realizată inventarierea anuală a patrimoniului, procedură care s-a încheiat la data de 28.12.2022, urmând să fie finalizate listele de casare.

A fost efectuată *reevaluarea Clădirii și a terenului* și înscrierea în inventar a valorilor obținute prin reevaluare.

Pe baza rezultatelor inventarului din anul anterior au fost realizate *procedurile pentru casarea obiectelor de inventar și scoaterea din funcțiune a mijloacelor fixe*, începând cu luna octombrie 2022, imediat după aprobarea Ordonatorului de credite, a început dezmembrarea acestora și valorificarea materialelor refolosibile (lemn, plastic, fier): au fost transportate și predate către R.E.M.A.T. aproximativ 1,5 tone de fier și 7 tone de lemn, precum și 680 kg. de deșeuri electrice și electronice.

Casarea obiectelor de inventar va continua și în anul 2023 pentru că *se dorește reducerea spațiului închiriat – destinat magaziei de decoruri și costume – cu aproximativ 400 mp. și a efortului financiar necesar*.

Referitor la *capitolul reparații*, având în vedere economiile pe care ni le-am impus, s-au efectuat:

- reparații punctuale la instalația de alimentare cu apă (schimbare baterii de chiuvetă, rezervoare de apă și instalații sanitare etc.);

- lucrări de reparații la sistemul de centrale termice în vederea obținerii avizului I.S.C.I.R.;

- lucrări de reparații ale sistemelor de electroconvectoare în vederea funcționării corespunzătoare și eficiente a sistemelor de încălzire;

- lucrări de înlocuire a camerelor de luat vederi defecte conform raportului de evaluare și tratare a riscurilor la securitate fizică;

- lucrări de igienizare a amfiteatrului din curtea teatrului, în vederea susținerii proiectului *„Departe de centru, Aproape de oameni";* toate aceste lucrări au fost făcute în regim propriu, cu personalul teatrului.

Parcul auto a fost menținut în stare de funcționare prin efectuarea de revizii tehnice și I.T.P., precum și prin reparații punctuale la autoturismele utilizate în mod intens și care au presupus intervenții urgente sau care prezentau riscuri majore, în special pentru transportul elementelor de decor, costume, sceno-tehnică.

S-au achiziționat anvelope noi și baterii auto, au fost verificate instalațiile electrice, de alimentare cu carburant etc.

Creșterea „explozivă" a prețului polițelor R.C.A. a presupus un efort financiar major, fiind încheiate asigurări pentru perioade limitate de timp și doar pentru o parte a parcului auto, în funcție de necesarul de utilizare a mașinilor.

În urma procesului de casare și scoatere din funcțiune a mijloacelor fixe amintit mai sus, luând în calcul problemele parcului auto învechit, creșterea prețului combustibililor, precum și responsabilitatea asumată de a contribui la sustenabilitatea mediului în care ne desfășurăm activitatea, pentru anul 2023 luăm în considerare achiziționarea, prin *Programul Rabla*, a unei mașini de tip hibrid.

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

Pe parcursul anului 2022 au avut loc două controale din partea autorității sau a unor organisme de control.

Astfel, în perioada 03.07.2022 – 20.08.2022 a avut loc o misiune de audit public intern derulată de *Direcția de Audit Public Intern din cadrul P.M.B.*, având ca denumire și domenii de auditare *„Modul de fundamentare, elaborare, aprobare, execuție și raportare a bugetului; Modul de implementare a sistemului de control intern managerial la nivelul entității"*. Deși misiunea de audit a fost efectuată în *perioada de concedii de odihnă (!)* programată la sfârșitul anului 2021 pentru tot personalul teatrului (05.07.2022 – 31.07.2022) s-a asigurat personalul necesar pentru desfășurarea misiunii de audit. Conform raportului de audit încheiat la terminarea misiunii nu au fost dispuse măsuri, fiind comunicate doar două recomandări privind *Programul anual al achizițiilor publice* (modificarea structurii și formei *Anexei achizițiilor directe*) și evidența extrabilanțieră. Aceste *recomandări au fost implementate* și transmise organismului de control.

Verificarea mecanismelor de control intern managerial a constatat că acestea sunt pe deplin funcționale, Sistemul de control intern managerial al Teatrului Masca fiind declarat „conform" cu standardele cuprinse în Codul controlului intern managerial, o dovadă că eforturile depuse în anii anteriori în această zonă au fost eficiente.

În data de 25.05.2022 *Ministerul Muncii și Solidarității Sociale* prin *Agenția pentru plăți și Inspecție Socială* a efectuat un control privind „respectarea dispozițiilor referitoare la asigurarea accesului neîngrădit al persoanelor cu dizabilități la mediul

fizic, informațional și comunicațional", fiind dispuse *o serie de măsuri* privind gradul de accesibilizare a Teatrului la nevoile persoanelor cu dizabilități.

Pentru implementarea acestora s-au efectuat următoarele activități:

- achiziționarea unui *elevator mobil cu șenile* care să asigure accesul persoanelor cu dizabilități motorii, ținând cont de faptul că, din punct de vedere funcțional, construirea unei rampe de acces care să corespundă normelor nu este posibilă. Pentru realizarea acestei achiziții a fost necesară efectuarea unei rectificări bugetare;
- la nivelul paginii de internet a Teatrului (www.masca.ro) a fost implementat un modul de accesibilitate web pentru persoanele cu dizabilități;
- s-a creat spațiu pentru asigurarea unui loc de parcare rezervat pentru persoane cu dizabilități, urmând ca acesta să fie marcat corespunzător.

Obiectivele trasate pentru anul 2023 în vederea implementarea tuturor măsurilor dispuse sunt: semnalizarea accesului în clădire cu simboluri și marcaje internaționale (pictograme) în conformitate cu Legea 558/2006 (r), asigurarea interpretului mimico-gestual pentru persoanele cu deficiențe de auz/surdo-cecitate în conformitate cu Legea 558/2006 (r), asigurarea serviciilor de informare și documentare accesibile în limbaj Braille în conformitate cu Legea 558/2006 (r), desemnarea unei persoane disponibile pentru situația în care o persoană cu dizabilități are nevoie de asistență, în conformitate cu Legea 558/2006 (r).

D. Evoluţia situaţiei economico-financiare a instituţiei:

Putem concluziona acum, după depunerea bilanțului pe anul trecut, că pe ansamblu, deși bugetul aprobat a fost sub valoarea celui din 2021, s-a resimțit o îmbunătățire a situației financiare, tradusă de fapt *prin alocarea ritmică a subvenției*, în procent total de 98%. Aceasta ne-a oferit siguranță, și am putut să ne desfășurăm activitatea artistică fără a avea spaima că nu vom putea onora contractele colaboratorilor sau facturile furnizorilor, încheind anul financiar fără datorii. Propunerea de buget a fost întocmită ținând cont doar de cele mai importante necesități la capitolul Funcționare și a fost prezentată detaliat la toate capitolele de cheltuieli, inclusiv la proiectele culturale. Bugetul a fost aprobat conform solicitării, fără modificări în structura categoriilor de cheltuieli. Revenind la fundamentarea bugetului, în 2022, similar anilor anteriori, cheltuielile de personal au fost calculate fără sporuri, situație care se perpetuează încă din luna noiembrie a anului 2019. Am prevăzut însă fonduri suplimentare față de execuția anterioară, necesare ocupării unor posturi vacante la compartimentul artistic, ținând cont că Masca are doar 7 actori angajați care joacă în toate spectacolele.

Ponderea cheltuielilor de personal din totalul bugetului (%)	2020	2021	2022
	64%	59%	60%

Costurile de întreținere și funcționare, precum și cele pentru realizarea unor reparații sau intervenții punctuale, au fost calculate pe baza unor studii de piață, a ofertelor existente sau a istoricului de plăți (acolo unde anumite servicii au un caracter permanent), toate fiind incluse conform legii în *Programul anual al achizițiilor publice* care se regăsește pe site și poate fi oricând consultat.

Sumele necesare pentru proiectele culturale ale anului 2022 au fost stabilite luând în calcul producția unor spectacole pentru stagiunile de exterior și de interior, cheltuielile de reprezentare, precum și activitățile prevăzute a se desfășura în

celelalte proiecte concepute pentru realizarea obiectivelor stabilite. Am continuat, și în acest an, ca la bugetarea unor noi producții să ținem cont, înainte de toate, de elementele existente în magazie și care puteau fi transformate și refolosite (decoruri, costume, recuzită etc.), diminuând astfel pe cât s-a putut necesarul financiar alocat.

Deși aparent suficiente la începutul anului, sumele alocate pentru capitolul de bunuri și servicii s-au dovedit a fi, de fapt, extrem de complicat de gestionat odată cu izbucnirea războiului din Ucraina, adăugată crizei energetice de la nivel global, creșterii prețurilor de consum și inflației. Acestor factori disturbatori li s-au adăugat și alte constrângeri care au pus și mai multă presiune pe resursele financiare. Modificarea legislativă care a impus tuturor operatorilor economici care derulează operațiuni cu statul obligația de a emite *E-factura* a diminuat considerabil plaja de selecție a furnizorilor de bunuri sau servicii, fapt ce a determinat imediat o creștere a costurilor acestora. Pentru a face față acestor provocări am fost nevoiți să renunțăm la anumite cheltuieli prevăzute anterior, dar acest mod de a soluționa o problemă poate aduce cu sine multe altele: ca urmare a reducerilor consistente a cheltuielilor de mentenanță preventivă din anii anterior, parcul auto propriu a început să necesite cheltuieli urgente pentru remedierea unor defecțiuni apărute la mașinile de transport, fără de care cea mai importantă parte a activității de specialitate a Teatrului Masca nu s-ar putea desfășura.

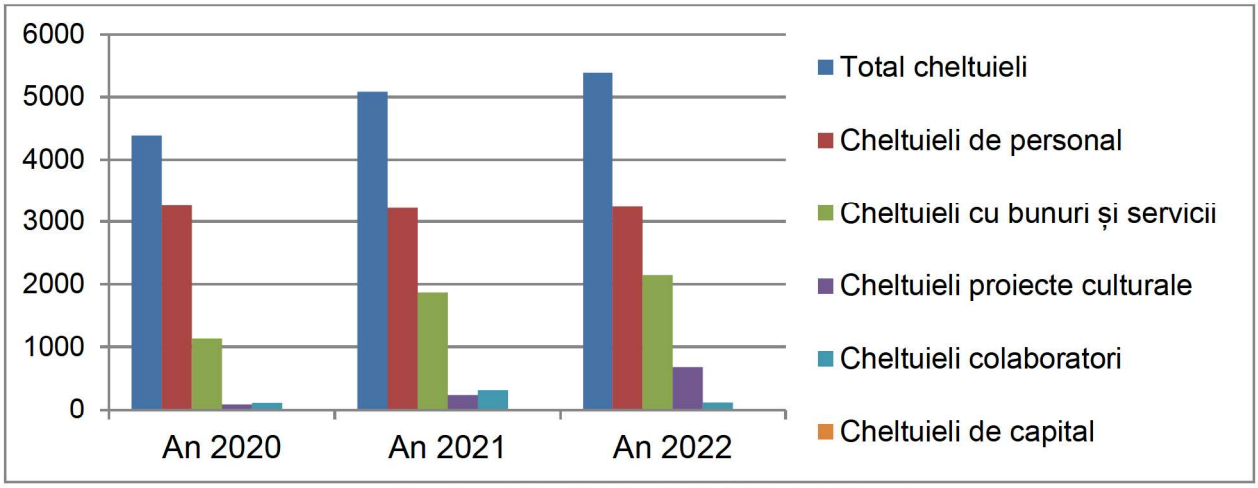
Surprinzător poate, creșterea prețului utilităților (energie electrică și gaze) nu a constituit totuși (cel puțin din punct de vedere bugetar) o problemă insurmontabilă în anul 2022. *Foarte multe măsuri de reducere a consumului și cheltuielilor fuseseră luate deja din anii anteriori*, în prima jumătate a anului beneficiind de prețuri negociate deja și care nu au urmat trend-ul crescător care s-a resimțit în rest. Comasarea membrilor unor compartimente sau birouri în aceleași spații de lucru, alternarea perioadelor de prezență la teatru cu munca la domiciliu (acolo unde a fost posibil), eliminarea tuturor consumatorilor de energie ne-esențiali, stabilirea unui program redus de funcționare a centralelor sau chiar închiderea acestora (martie – noiembrie) și în general o mai concentrată aplecare a fiecărui angajat către reducerea consumului au făcut ca previzionările inițiale de buget pentru acoperirea cheltuielilor cu utilitățile să fie suficiente pe tot parcursul anului (fără a periclita confortul spectatorilor, care au apreciat faptul că în perioada de la finalul anului sala de spectacole era încălzită).

În ceea ce privește fondurile pentru realizarea proiectelor culturale, acestea au fost mai ușor de gestionat decât cele aferente celorlalte articole bugetare. Cu un buget aprobat inițial de 609.000 lei (din care 180.000 din venituri proprii) am considerat orice leu ca fiind indispensabil, în primele trei trimestre cheltuielile realizate fiind rezumate la strictul necesar. Existența unor spectacole care au putut fi reluate, precum și faptul că o parte din cheltuielile de producție pentru premierele stagiunii de exterior fuseseră realizate din anul anterior au contribuit la gestionarea eficientă a fondurilor.

Eliminarea restricțiilor cauzate de pandemia Covid-19 ne-a favorizat, având în vedere că partea cea mai consistentă a activității artistice a Teatrului Masca este concentrată în aer liber. Multiplele solicitări de turnee, precum și invitațiile de a susține spectacole în București au făcut ca nivelul veniturilor proprii încasate să depășească estimarea inițială, ceea ce a făcut posibilă o rectificare pozitivă a bugetului alocat proiectelor culturale, de la 609.000 lei la 798.000 lei.

Pe parcursul anului 2022 din această sumă au fost realizate *35 de proiecte (61 activități culturale distincte),* dintre care *5 premiere.* Totodată au fost acoperite cheltuielile de reprezentare pentru alte *4 spectacole reluate* din stagiunile anterioare

și au fost realizate *cheltuieli de producție pentru 2 premiere (dintre care una este de fapt un spectacol în 2 părți)* care sunt programate pentru începutul lunii mai 2023 (deschiderea stagiunii *outdoor*) și alte 2 programate pentru stagiunea *indoor*.



Ponderea tipurilor de cheltuieli în total buget

În concluzie, deși marcat de eforturi considerabile din partea tuturor celor implicați în activitatea teatrului, putem aprecia că anul 2022 a fost unul în care situația economico-financiară a cunoscut o îmbunătățire față de perioada 2020-2021.

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

*mii lei

Nr. Crt.	Categorii	Buget aprobat inițial 2022	Buget aprobat final 2022	Realizat
1	2	3	44	5
1.	TOTAL VENITURI, din care:	5.371	5.441	5.385
	1.a. venituri proprii, din care:	180	260	260
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	180	260	260
	1.a.2. surse atrase	0	0	0
	1.a.3. alte venituri proprii	0	0	0
	1.b. subvenții / alocații	5.191	5.181	5.125
	1.c. alte venituri	0	0	0
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	5.371	5.441	5.381
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	3.363	3.263	3.236

	2.a.1. cheltuieli cu salariile	3.229	3.139	3.114
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	134	164	122
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	2.008	2.178	2.144
	2.b.1 Cheltuieli pt. proiecte	370	678	678
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	239	120	120
	2.b.3 Cheltuieli pt. reparații curente	30	38	36
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	1.057	1.040	1.014
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	312	302	297
	2.c. Cheltuieli de capital	0	20	20

Ca și în primii doi ani ai actualului mandat (2020 și 2021) bugetul total alocat a fost cu mult sub propunerile inițiale înaintate prin Proiectul de management (50%), dar nu putem invoca un tratament arbitrar sau incorect atât timp cât această întreagă perioadă a fost marcată de probleme majore la nivelul întregii societăți care au destabilizat economia și ne-au făcut pe toți să ne reevaluăm prioritățile (pandemia Covid-19 care a marcat anii 2020 și 2021, izbucnirea războiului din Ucraina 2022, creșterea inflației și a prețurilor de consum etc.).

Față de solicitările înaintate la finalul anului 2021 și la începutul anului 2022 însă, alocarea financiară a ținut cont de obiectivele stabilite, bugetul alocat fiind unul care ne-a permis să ne derulăm activitatea în condiții de o oarecare normalitate.

Comparativ cu anul anterior bugetul aprobat a fost cu 3% mai mic, dar cel mai important aspect este că în 2022 subvenția din partea ordonatorului principal de credite a fost acordată în proporție de 98%.

Principala modificare survenită pe parcursul anului a intervenit la capitolul *cheltuieli de dezvoltare* ținând cont de necesitatea achiziționării în regim de urgență a unui elevator destinat accesului persoanelor cu dizabilități motorii.

Execuția finală a bugetului este de 99% (5.381 mii lei cheltuiți din aprobat 5.441 lei), iar în ceea ce privește execuția bugetului alocat proiectelor culturale aceasta este de aproape 100% (99,9% - 797.219 lei cheltuiți din aprobat 798.000 mii lei).

D.2. evoluţia valorii indicatorilor de performanţă în perioada raportată, conform criteriilor de performanţă ale instituţiei din următorul tabel:

Nr. Crt.	Indicatori de performanță	2021	2022
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri – cheltuieli de capital) / nr. de beneficiari	65,1	56,9

2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0	0
3.1	Număr de premiere	*5*	*5*
3.2	Număr de refaceri	0	3
3.3	Număr de coproducții	0	0
3.4	Număr de spectacole în regim de protocol	0	0
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	92	97
5.	Număr de beneficiari neplătitori (fizic și online)	9.963	54.945
6.	Număr de beneficiari plătitori	67.812	39.699
7.	Număr de spectacole, din care:	200	203
	* la sediu (*București*), din care:	99	188
	în sală	*26*	*46*
	spații neconvenționale	*73*	*142*
	*în turnee	20	15
	în sală	*0*	*0*
	spații neconvenționale	*20*	*15*
	*online	81	0
8.	Număr de proiecte / acțiuni culturale	28 (51 activități)	35 (61 activități)
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	100.000	260.000
10.	Venituri proprii din alte activități	0	0
11.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri	5	7
12.	Indice de ocupare a sălii la sediu (%)	86%	86%

Față de anul 2021, **cheltuielile pe beneficiar au fost cu 13% mai mici,** diminuare al cărui principal factor a fost creșterea cu 20% a numărului total de beneficiari.

Eliberarea de restricțiile cauzate de pandemia Covid-19 s-a resimțit din plin, în special în ceea ce privește numărul de spectacole susținute în aer liber și în sală, unde se constată o creștere cu 89% față de anul anterior (188 de spectacole susținute în București în anul 2022, față de 99 susținute în anul 2021).

Numărul beneficiarilor neplătitori se compune din totalul celor care au participat la spectacolele noastre organizate gratuit, în aer liber (cuantificați pe baza

numărătorii directe) și din cei care au accesat *online* proiectele noastre (raportați conform datelor de trafic analizate).

Raportarea *beneficiarilor plătitori* a fost realizată ținând cont de numărul total al persoanelor care au participat la spectacolele de interior (cumpărători de bilete), precum și de o *categorie specială, de plătitori indirecți* (public care a participat gratuit la spectacolele susținute în cadrul turneelor sau altor evenimente, producătoare de venituri, pentru care Teatrul Masca a încasat onorarii de la instituțiile organizatoare).

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

E.1. viziune;

Înființarea unui teatru de gest, pantomimă și expresie corporală le-a părut multora în 1990 o utopie; sau cel puțin așa afirmau cei mai mulți în primele luni ale lui '90 când încercam să înființăm Masca. „Acum scoateți teatrul în stradă?! Acum e vremea oamenilor să iasă în stradă, să depună mărturie despre ce a fost și să își ceară drepturile!" Cât despre cultură, mulți considerau că era doar timpul reparațiilor morale și că pentru lucruri noi va fi timp... cândva. Acesta era contextul în '90 când noi propuneam un „*altfel* de teatru – Masca". Până la urmă, fiecare cu utopia lui.

A noastră a încetat de mulți ani să fie o utopie și, împotriva a tot, a devenit o realitate care nu a mai putut fi ignorată. Am crezut cu tărie în ceea ce propuneam, am construit o echipă alături de noi și ne-am aruncat cu capul înainte doar intuind; pentru că *de aflat (!) am aflat* în toți acești ani alături de publicul din cartiere. Am avut de la început un program estetic la care nu am renunțat, chiar dacă am făcut concesii: unele mai mici, altele mai mari, dar am știut că la un moment dat vom ajunge acolo unde ne doream. *Teatrul nonverbal* și *teatrul de stradă* s-au impus acum în peisajul teatral bucureștean.

Treptat, fenomenul s-a extins la nivelul întregii țări. Pandemia a determinat ieșirea în *outdoor* a teatrelor românești și acestea au descoperit că această experiență nu e chiar… *neinteresantă*; cei mai mulți au continuat să joace în aer liber și în 2022, când deja nu mai existau restricții, ceea ce arată clar că e vorba *de intenție și de voință* a managerilor respectivi. Cel puțin în București, cu 1-2 excepții, toată lumea a avut un program în aer liber și, mai cu seamă, s-a jucat pe perioada verii ceea ce a fost o noutate față de anii precedenți, iar acest aspect *a dinamizat un sezon estival* care de obicei era aproape „mort" din punct de vedere cultural. În afara celor scrise anterior, festivalurile din țară au deja toate câte o secțiune *outdoor* pe care o acoperă mai mult sau mai puțin cu artiști locali, dar și cu invitați din țară sau din străinătate. Noi înșine am fost prezenți în mai multe orașe în perioada iulie-octombrie. Este acum evident că autoritățile locale au înțeles și au susținut toate aceste demersuri: Direcția de Cultură, Învățământ, Turism a inițiat unul dintre cele mai frumoase și complexe programe *outdoor* la care am participat în 2022, *„Străzi deschise – București, Promendă urbană".*

Și, da, sunt încă multe de făcut în domeniul teatrului de stradă; și de descoperit. Și le facem cât putem. Sau, mai bine spus, am început deja să transmitem mai departe pentru ca și tinerii să facă, la rândul lor, în anii ce vin. Educația culturală și teatrul accesibil, popular, trebuie susținute și îndreptate către oamenii simpli, trăitori în *cartierele dormitor*, pentru că numai împreună cu ei Orașul este complet și complex. Și scriem asta bazându-ne pe întreaga noastră experiență din acești 33 de ani și în special cea din 2022, când la spectacolele de stradă se

vedea că oamenilor le-a lipsit în pandemie această apropiere fizică (și emoțională) de evenimentele culturale desfășurate în proximitatea locuinței lor.

Teatrul poate schimba mentalități și poate schimba viitorul orașului. *Împreună cu comunitatea și pentru comunitate, de la centru către periferie*, acesta trebuie să fie sensul culturii în anii care vin.

E.2. misiune;

Misiunea Teatrului Masca a rămas anul trecut aceeași ca și în anii anteriori. Sau poate mai corect spus ar fi că în 2022 ne-am reîntors *pe deplin* la ideea că **Masca = un teatru în slujba comunității** - așa cum scriam în Proiectul de management.

Am reușit să trecem peste cei doi ani de pandemie fără a pierde legătura cu publicul nostru din cartierele Bucureștiului grație prezenței *online*, în primul an, și proiectului desfășurat în Amfiteatrul *„Lacătelor de dragoste" – „Departe de centru, Aproape de oameni"* – în cel de-al doilea an. Dar abia în 2022 ne-am reîntâlnit cu adevărat cu publicul bucureștean (dar nu numai, pentru că „am bătut" ceva orașe din țară anul trecut).

Pe ansamblu, stagiunea *outdoor* 2022 a oferit o experiență teatrală *unică* (cu referire la stilul și specificul teatrului) și am răspuns *nevoii culturale* a locuitorilor Capitalei, mai ales a acelora care, deși nu sunt în mod obișnuit spectatori de teatru, își doresc o experiență culturală inedită, apropiată de zona de rezidență în care se simt ca o comunitate. Ce ni se pare semnificativ este că în acest an am adăugat o semnificativă componentă educativă spectacolelor noastre și am fost mai conectați ca oricând la evenimentele din regiune care au avut și au repercursiuni materiale, dar mai ales emoționale, la nivelul întregii populații.

E.3. obiective (generale și specifice);

Obiectivele generale și specifice pentru anul 2022 se raportează la Proiectul de management.

Obiective generale în 2022
1. Menținerea profilului unic (*teatrul nonverbal și teatrul de stradă)* în peisajul teatral bucureștean;
2. Readucerea publicului în sala de spectacole, după pandemie;
3. Creșterea ponderii proiectelor pentru educarea publicurilor;
4. Creșterea numărului de beneficiari, cu precădere dintre nonconsumatori;
5. Creșterea numărului de colaborări cu alte instituții.

Obiective specifice 2022	**Indicatori de performanță, raportarea se face la propunerea din Proiectul de management și la propunerile făcute punctual în cazul obiectivelor noi**
1.1 Crearea unui repertoriu valoros și diversificat în *stilul teatral propriu*, cu includerea unor producții care să	Propus: 3 premiere outdoor, 1 premieră indoor, minim 2 reluări din precedenta stagiune. *Realizat:* - *3 premiere outdoor + 2 reluări* - *2 premiere indoor + 2 reluări.*

reflecte realitatea din 2022;	
1.2. Atragerea tinerilor absolvenți ai institutelor de teatru și *împrietenirea* lor cu stilul teatrului nonverbal și al teatrului de stradă;	Propus : 4 actori tineri cu colaborări pe un an. *Realizat: 4 actori tineri.*
1.3. Perfecționarea mijloacelor de expresie specifice profilului nostru teatral;	Propus: minim 3 activități de perfecționare. *Realizat: 6 (machiaj, jonglerie, living statues, catalige, mișcare scenică și expresie corporală, instrumente de suflat).*
1.4. Valorificarea potențialului creator al trupei.	Propus: distribuirea fiecărui actor angajat în minim 4 spectacole. *Realizat: actorii angajați au jucat în toate spectacolele teatrului.*
2.1. Identificarea tipologiilor de public non consumator și crearea de proiecte dedicate acestuia;	Propus: minim 1 proiect anual pentru atragerea a cel puțin 200 de beneficiari care nu au asistat niciodată la un spectacol de teatru. *Realizat: La un număr total de beneficiari de aproximativ 95.000 în 2022, estimăm că în jur de 3000 dintre spectatorii programului „Sub cerul liber” și în special ai proiectului „Străzi deschise – București, Promenadă urbană”, nu mai fuseseră la un spectacol de teatru.*
2.2. Promovarea teatrului outdoor din România;	Propus: - newsletter lunar dedicat popularizării publicației „Caietele Masca”, pentru popularizarea platformei www.caietelemasca.ro; - 50 de exemplare din fiecare număr trimise la biblioteci de specialitate din țară; - organizarea de minim 2 turnee în România; *Realizat:* *- 12 scrisori de informare (newsletter) trimise;* *- 76 de exemplare trimise la biblioteci;* *- 6 turnee în România și unul internațional;*
2.3. Creșterea contribuției teatrului la crearea sentimentului de comunitate locală prin crearea unui spațiu de întâlnire pentru publicul fidel ;	Propus: - organizarea de evenimente în Amfiteatrul de la sediu, dedicate comunității locale din cartierul de rezidență, într-un ritm de minim 2 acțiuni lunare; - programarea de spectacole în weekend-uri în ritm periodic și previzibil, prin organizarea de microstagiuni. *Realizat:* *- organizarea unui proiect dedicat comunității din apropierea sediului, cu 10 spectacole jucate în amfiteatru pe perioada verii;* *- am susținut 7 microstagiuni (am jucat un weekend sau mai multe zile în același spațiu), iar programul spectacolelor a fost disponibil în medie cu 2 săptămâni înainte.*

2.4. Prezență constantă cu spectacole outdoor în cartierele Capitalei și la periferie;	Propus: 150 de spectacole jucate în aer liber, anual, în cadrul stagiunii outdoor. *Realizat: 188 de reprezentații outdoor.*
2.5. Impunerea *statuii vivante* ca formă concentrată de teatru stradal, concept original al Teatrului Masca.	Propus: realizarea unui spectacol în tehnica statuii vivante și susținerea de 30 de reprezentații. *Realizat: 2 spectacole realizate + 1 reluare, cu un total de 77 de reprezentații.*
3.1. Crearea de proiecte noi vizând educația copiilor și tinerilor;	Propus: organizarea unor întâlniri lunare cu elevi de liceu la spectacolele indoor. *Realizat: Proiectul „Seara elevilor”.*
3.2. Transformarea preambulului fiecărei reprezentații în discurs cu valențe educative în domeniul teatrului.	Propus: câte un discurs per reprezentație în outdoor. *Realizat: toate spectacolele outdoor (în amfiteatru, în București, în turnee) au fost precedate de câte un discurs cu informații despre teatru, în general, și despre stilul practicat de Masca, în particular.*
4.1 Creșterea vizibilității ofertei teatrale Masca;	Propus: - creșterea gradului de ocupare a sălii; - prezența în cel puțin 2 festivaluri; *Realizat:* *- gradul de ocupare a sălii a fost de 86% în 2022* *- participare la 7 festivaluri.*
4.2. Identificarea de noi spații apte de a găzdui un spectacol;	Propus: susținerea de spectacole outdoor în 3 spații noi din Capitală. *Realizat: 5 spații noi din Capitală în care am jucat în aer liber.*
4.3. Impunerea Amfiteatrului ca pe un hub cultural în cartier și creșterea contribuției teatrului la crearea sentimentului de comunitate locală.	Propus: organizarea de evenimente culturale dedicate comunității locale din cartierul de rezidență. *Realizat: proiectul ,,Departe de centru, Aproape de oameni”, dedicat comunităților din cartierele Militari, Crângași, Drumul Taberei și Giulești;*
5.1. Creșterea numărului de colaboratori cu instituții și asociații din România;	Propus: realizarea de 3 proiecte în parteneriat cu instituții și asociații din România; *Realizat: 5 proiecte*
5.2. Identificarea unor posibile parteneriate europene în zona de fonduri nerambursabile.	Propus: identificarea liniilor de finanțare în zona de fonduri nerambursabile. *Realizat: participarea la proiectul „Human Mosaic - Made of you and me, for everyone to see” în cadrul programului Europa Creativă, în calitate de partener.*

E4. strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Având în vedere că anul trecut a fost un an special care a impus o regândire a strategiei culturale pe termen scurt, mă voi referi în cele ce urmează la modul în care am simțit că trebuie să răspundem noi (ca instituție publică de cultură, dar în primul rând ca artiști) la ceea ce se întâmpla în jurul nostru. Menționez că strategia

pentru întreaga perioadă de management poate fi consultată în cadrul *Proiectului de Management 2020-2023*.

Anul 2022 părea că va rămâne în memoria tuturor ca anul întoarcerii la *normalitate.* Trecuserăm de greul pandemiei (cu inima împăcată, aș putea spune, în condițiile date), trupa era în formă fizică foarte bună și ne recăpătaserăm libertatea de a ne întoarce la ce știam că are mai multă însemnătate pentru noi: teatrul și mai ales teatrul în mijlocul oamenilor. Am început anul cu repetițiile la spectacolele stagiunii *outdoor* și cu reprezentațiile spectacolelor în cadrul stagiunii *indoor*, cu o sală încă limitată la 30% din capacitate.

Vorbind despre *Viziunea* acestei instituții spuneam că demersul nostru de a înființa Teatrul Masca le-a părut unora utopic. Doar că întregul început de secol XXI pare mai prielnic distopiilor, decât utopiilor: până și operele literare sau filmele imaginează, din ce în ce mai des, distopii. Și a venit 24 februarie 2022, iar *normalitatea* despre care vorbeam s-a dovedit a fi doar în mintea noastră, pentru că într-un cabinet al unei mari puteri ni se pregătiseră vremuri grele, pe care nu am crezut vreodată că le vom apuca în timpul vieții.

Din punctul nostru de vedere, din acel moment totul s-a schimbat: războiul cu toate ororile lui a devenit o temă și un subiect fierbinte peste tot: în familii, în teatru, în mijloacele de transport în comun, pe rețelele sociale și, evident, în media prin toate știrile fierbinți (reale sau *fake*). Lumea întreagă a intrat în crize succesive, nu numai Estul Europei, iar consecințele unei deflagrații care lua amploare cu fiecare zi ce trecea am început să le resimțim ca amenințătoare. Iar ca artist, este imposibil să nu te revolți împotriva irosirii unor resurse enorme pe armament, în loc să fie direcționate către îmbunătățirea vieții și sănătății oamenilor sau… pentru cultură și educație!

În acest context și având în vedere că Masca are ca misiune declarată de a fi în slujba comunității, spectatorii noștri nu au fost mirați când pe *26 februarie,* intrând în foyerul teatrului, au găsit aici o *instalație multi-media* care avea ca scop să conștientizeze publicul cu privire la contextul real în care trăia. La numai o săptămână, pe *5 martie,* organizam *performance*-ul „*Refugiații*" în acest spațiu al instalației care se transforma mereu în funcție de ce se întâmpla zilnic la câteva sute de kilometri de România.

Am amânat alte proiecte și am considerat că menirea noastră este să fim alături de comunitate și să exprimăm artistic, cu mijloacele specifice teatrului nonverbal, opinia noastră față de acest război total nejustificat. Performance-ul „*Refugiații*" a adăugat o nouă dimensiune expoziției amplificând sentimentul de oroare față de războiul care gonise mii de oamenii de la casele lor. Ca oameni de teatru am crezut și credem că trebuie să ne poziționăm. Și asta am făcut în tot anul trecut.

În aceeași perioadă am început repetițiile la spectacolul „*Exodul*". Pornind de la mesajul performance-ului, ideea acestui spectacol s-a născut în acele zile în care aflam despre sute de victime și zeci de mii de oameni treceau zilnic granițele Ucrainei, lăsându-și în urmă casele, rudele, viețile de până atunci. Problema refugiaților era una cât se poate de reală, atât în societatea românească, cât și în cea europeană în ansamblu. Și mergând dincolo de ceea ce se întâmpla lângă noi, „*Exodul*" a atras atenția asupra unei situații prezente în toată lumea. Bombe nu cad numai în Ucraina și nici numai în Siria, ci din păcate peste tot, iar problema refugiaților este, de fapt, una a întregii umanități. Mărturisim că în momentul în care lucram am sperat ca, atunci când vom fi terminat spectacolul, războiul să fie încheiat, iar spectacolul să spună *povești* din… *cărțile de istorie*. Realitatea ne-a

contrazis și, la ora la care scriem acest raport, războiul este departe de a se fi terminat, iar consecințele acestuia se simt din ce în ce mai tare în viața noastră de zi cu zi, și în viața teatrului.

Poate și din acest motiv, componenta educativă a fost prezentă și în celelalte două premiere *outdoor*. Am adaptat din mers scenariile în așa fel încât „*O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești*" a devenit un spectacol de *teatru-documentar* despre distrugerea Mănăstirii Văcărești în ultimii ani ai regimului comunist, iar spectacolul „*Jilava – Am ars un bloc*", conceput pentru a fi jucat într-un skatepark, a adus o notă inedită prin tema abordată (responsabilitatea tinerilor față de propriile acțiuni) și soluțiile tehnice integrate în spectacol.

În consecință, strategia culturală 2020-2023 nu s-a schimbat în esență, pentru că ea a plecat de la realitatea că Teatrul Masca este un *serviciu public de cultură* oferit locuitorilor Capitalei și întreaga noastră activitate artistică este orientată către satisfacerea nevoii culturale a publicului din București. Doar *s-a adaptat din mers la realitatea de dincolo de clădirea teatrului.*

Ținând cont că Teatrul Masca este cunoscut în principal prin activitatea artistică desfășurată în aer liber în spații neconvenționale, fiind *unic* în viața culturală bucureșteană din punctul de vedere al *zonei de teatralitate asumate*, am continuat accentuarea acestei dimensiuni a activității noastre, distribuind *cea mai mare parte* a energiilor creatoare, dar și a resurselor materiale și financiare, acestei direcții estetice care ne *singularizează între teatrele Capitalei*. Programele și proiectele Teatrului Masca dedicate prezenței noastre *outdoor* și-au dovedit viabilitatea în timp, fiind apreciate de public sau de organizatorii de evenimente, menținând profilul distinct al instituției noastre.

În zona spectacolelor *outdoor*, strategia culturală a ținut cont de unele dintre axele trasate în Strategia Culturală a Municipiului București 2016-2026: *accesul și participarea tuturor cetățenilor la actul cultural*, *eliminând dezechilibrul dintre centru și periferie.*

Spectacolele au rămas în proporție de 99% nonverbale, iar zona de teatralitate a fost cea folosită cu succes în anii trecuți. Am continuat spectacolele de *living statues* considerând că acest tip de spectacol este perfect adaptat necesităților teatrului de stradă, raportat la durata de vizionare, la ușurința în montarea tehnică în „stradă" și la varietatea temelor artistice pe care le poate aborda, acoperind orizonturile culturale ale unui public foarte larg. S-a simțit și anul trecut avantajul spectacolelor noastre de statui vivante *(„Exodul", „O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești", „The Best of Living Statues"*) care toate răspund unei *așteptări* artistice pe care *noi înșine am creat-o*: publicul *așteaptă* de la noi spectacole de statui vivante, *așteptare cultivată* în toți acești ani în care am propus bucureștenilor acest tip de discurs teatral.

Spectacolele *indoor* ale Teatrului Masca se caracterizează printr-un mod alternativ de a *spune* povești cunoscute sau recunoscute de către public și prin capacitatea de a crea universuri folosind un limbaj scenic unic și incitant prin absența textului rostit. Acestea se adresează publicului deschis către o experiență culturală simbiotică, în cadrul căreia *spectatorul are deschiderea de a investi pentru a fi răsplătit cu emoție și satisfacție intelectuală.* Este foarte important pentru noi ca prin Programul *„La început a fost... Gestul"* publicul de teatru bucureștean să găsească *o alternativă la spectacolele celorlalte teatre.* Premiera *indoor* de anul trecut – „*Gara*", după un scenariu original – reprezintă un exemplu perfect pentru relația menționată mai sus dintre emoție – informație – satisfacție culturală și

intelectuală. Valorificând componenta educațională, spectacolul a și fost inclus cu succes în proiectul *Seara elevilor*.

În ceea ce privește spectacolele de interior, am păstrat ritmul de *un proiect* pe fiecare stagiune; doar pentru stagiunea din 2023 – pregătind schimbarea managerială – am demarat producția pentru două spectacole: „*Summit*" (un spectacol de Florin Fieroiu) și „*2000*" (un spectacol de David Schwartz și Mihaela Michailov). Chiar dacă nu vor mai fi în același stil Masca, cele două premiere la care am început lucrul la finalul lui 2022 vor rămâne în interiorul conceptului de *altfel* (prin care Masca se promovează), profitând la maxim de capacitatea artistică și de mijloacele de exprimare ale trupei, adică a celor 7 actori angajați.

Așa cum am amintit deja, am continuat să consolidăm experiența vizionării unui spectacol *indoor/outdoor* prin activități conexe care să îmbogățească această experiență, spațiul desfășurării spectacolelor devenind un *micro-climat* din care spectatorul să *culeagă* atât *emoție*, cât și *informație*, dimensiunea educațională fiind puternic asociată tuturor activităților noastre, sub deviza *Masca = creatorul propriului public.*

În cele ce urmează prezentăm strategia culturală (pe termen scurt, mediu și lung):

Strategie pe termen scurt și mediu:

- adaptarea repertoriului stagiunilor *outdoor* și *indoor* 2022 și menținerea nivelului artistic al acestora;
- stabilirea de legături cu reprezentanții principalelor evenimente teatrale care să se concretizeze în participarea Teatrului Masca la acestea;
- participarea la proiecte realizate cu multipli parteneri externi în cadrul unor programe de finanțare nerambursabilă;
- susținerea de activități conexe (în afară de spectacolele propriu-zise) dedicate zonei de cercetare teatrală și educației;
- organizarea de workshopuri în scopul perfecționării actorilor în zona de expresie specifică;
- intensificarea acțiunilor de recrutare de personal pentru asigurarea resurselor umane necesare derulării activităților stabilite la nivelul tuturor compartimentelor;
- stabilirea repertoriului pentru stagiunea de exterior 2023 și începerea activităților de producție;
- stabilirea repertoriului pentru stagiunea de interior 2023, ținând cont de finalizarea mandatului în decembrie 2023.

Strategie pe termen lung:

- transformarea sediului Teatrului Masca într-un *hub cultural* al Capitalei;
- organizarea de evenimente teatrale care să definească Teatrul Masca ca pe un punct suplimentar de atracție pentru turiști și pentru imigranți, numărul acestora fiind în creștere;
- orientare către atragerea de noi publicuri;
- reluarea, la intervale regulate și echilibrat distanțate în timp, a studiilor de cunoaștere a beneficiarilor actuali, dar și a celor potențiali;
- dezvoltarea continuă a mijloacelor de expresie a trupei;
- adaptarea continuă a canalelor de comunicare și a modalității de utilizare a acestora la cele mai noi tendințe.

E5. strategie şi plan de marketing;

În anul 2022 strategia de marketing a vizat **atragerea unor noi segmente de consumatori** și **limitarea non-consumului**, precum și transmiterea următoarelor informații pe care le-am considerat esențiale:

- spectacolele și evenimentele Teatrului Masca alcătuiesc o ofertă culturală diversificată;
- producțiile Masca sunt *ancorate* în realitatea imediată și reprezintă *un răspuns* concret la evenimente care se petrec *aici și acum*;
- proiectele noastre se adresează tuturor categoriilor de vârstă;
- tot ce face Masca este... *altfel.*

Principalele obiective trasate pentru anul 2022 au fost:

Obiective de imagine:

- promovarea conceptului de *altfel*, care caracterizează toate producțiile Masca;
- atragerea unor noi categorii de public și fidelizarea celor existente;
- facilitarea accesului liber la cultură pentru toate categoriile de public;
- promovarea teatrului nostru ca pe o destinație atractivă pentru tinerii actori debutanți.

Obiective economice:

- creșterea vânzării de bilete;
- atragerea de fonduri prin participarea la diverse evenimente (festivaluri) în România, dar și în afara țării;
- atragerea de fonduri prin participarea la sesiuni de finanțare;
- eficientizarea consumurilor și costurilor de producție.

Pornind de la conceptele cheie ale strategiei și de la obiectivele concrete menționate, am elaborat un plan de marketing structurat astfel:

Planul de acțiune privind produsele culturale

Teatrul Masca deține avantajul unicității ca singur teatru de gest și expresie corporală din România, cu producții unice în peisajul teatral românesc. Am urmărit **păstrarea poziției de lider** și **atragerea de publicuri noi** prin proiecte dedicate **elevilor și adolescenților, publicului matur și celui de vârsta a treia**. Am acordat o atenție sporită în 2022 atât adolescenților (cărora li s-a adresat în mod direct una dintre premierele *outdoor),* cât și seniorilor care nu ajung în mod uzual la teatru.

A fost continuată direcția de spectacole realizate în tehnica statuii vivante, care atrag un public larg, cu diverse grade de educație și contribuie la îndeplinirea obiectivelor de marketing propuse.

Am propus un repertoriu de spectacole (*indoor și outdoor)* cu un pronunțat caracter educativ, accentuând acest aspect în toate acțiunile care țin de *comunicare.*

Planul privind prețurile

Prețurile practicate (atât la bilete, cât și la onorariile percepute de Teatrul Masca pentru participarea la diverse evenimente) au reflectat realitatea pieței. Dacă

în privința prețurilor la spectacolele proprii am decis menținerea nivelului existent (luând în calcul scăderea puterii de cumpărare a publicului), în privința onorariilor percepute am ținut cont de toate elementele care nu au putut fi evitate în calcularea costurilor unei deplasări (creșterea prețului la carburant, creșterea onorariilor artistice percepute de colaboratori etc.).

De asemenea, pentru a atrage noi categorii de public și a fideliza publicul existent am propus diverse oferte și reduceri, gândite în așa fel încât să fie atractive pentru publicul cărora li se adresează. Aderând la politicile de marketing cultural practicate la nivel european, am menținut sistemul *Count me in!* (introdus în 2019) care presupune un discount de 25% pentru cei care achiziționează un bilet cu mai mult de 2 săptămâni înainte de data spectacolului din sală.

Trebuie menționat faptul că o componentă esențială a activității noastre – stagiunea *outdoor,* cu excepția evenimentelor punctuale în care suntem invitați în București și a turneelor – presupune jucatul gratuit pentru un număr foarte mare de spectatori, acest număr reprezentând de fapt procentul majoritar din totalul beneficiarilor noștri.

Planul privind vânzarea biletelor

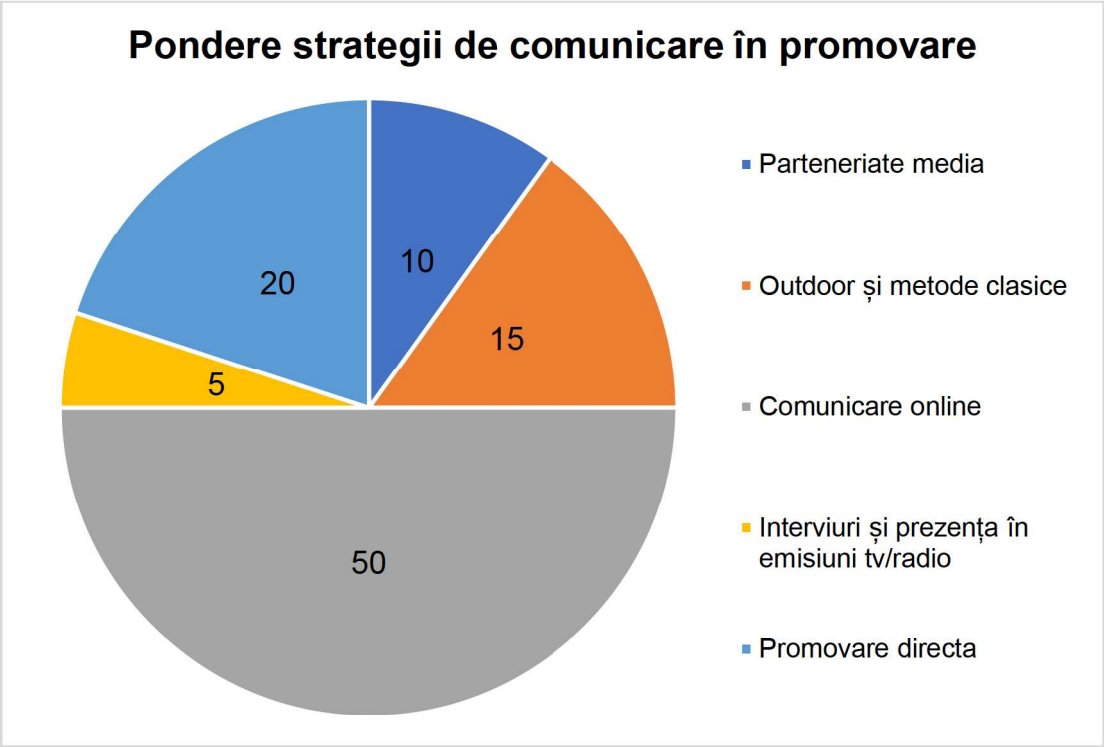
Distribuția biletelor s-a făcut majoritar prin vânzări *online*. Am menținut și posibilitatea cumpărării de la Casa de Bilete, însă statisticile confirmă tendințele din vânzări ale anilor trecuți, conform cărora ne îndreptăm din ce în ce mai susținut către mediul *online*. În 2022, raportul de vânzări *online* – vânzări casă este de 65% – 35%. Sistemul de *e-ticketing* utilizat presupune colaborarea cu o platformă online dedicată, care garantează un *trafic* numeros, prin derularea unor activități proprii de promovare. Pentru că nu este momentul să neglijăm sau să renunțăm total la Casa de Bilete, am început anul trecut demersurile necesare pentru introducerea plății cu cardul la casierie (POS), un element necesar constatat în interacțiunile cu publicul nostru – implementat în ianuarie 2023.

Planul privind promovarea

Strategia de comunicare și promovare a fost implementată într-un cadru *multi-channel*, ceea ce presupune un plan de acțiune integrat care să folosească mai multe canale de distribuție în același timp, cu o pondere diferită în funcție de specificul fiecărui proiect în parte:

- parteneriate media permanente cu posturi radio publice (spoturi, anunțuri, concursuri), ziare și reviste, precum și cu publicații din mediul online (*Radio România Cultural, Radio București FM, Cronica Română, Revista online City Femme, Revista online Catchy.ro, Ziarul Metropolis, 4arte, Goingout.ro, Iqool.ro, Teatral.ro, Bucharest-guide.ro, ProBucuresti.ro, Eva.ro*);
- parteneriate media pe perioadă determinată (cu ocazia diverselor evenimente – „*Departe de centru, Aproape de Oameni*" etc.) cu televiziuni și posturi de radio comerciale;
- afișaj outdoor: afișe, bannere, mesh-uri;
- afișaj în mijloacele de transport în comun (parteneriat permanent cu STB);
- dezvoltarea comunității online (aici vorbim atât de platformele de social-media cum ar fi Facebook și Instagram, dar și de platformele online care nu țin neapărat de *comunicare* însă implică elementul de *comunitate* în jurul unui

portofoliu expus: Vimeo, YouTube, Flickr etc.) care să contribuie la distribuirea mesajului și la o acoperire cât mai bună;
- prezența în diverse emisiuni TV (*TVR 1, TVR 3)*;
- realizarea de interviuri pentru presa scrisă sau *online;*
- păstrarea unei legături permanente cu publicul (prin *newsletter*-uri);
- o comunicare eficientă prin realizarea de comunicate de presă care să aducă în atenția presei (ziare, reviste, site-uri, agenții de presă etc.) activitățile Teatrului Masca și să atragă atenția criticilor asupra importanței programelor și proiectelor;
- utilizarea în continuare a promovării directe prin interacțiunea *face-to-face* pe care reprezentanții teatrului o au cu publicul atât la evenimentele indoor, cât și mai ales la cele outdoor;
- diferențierea strategiilor de comunicare în funcție de grupurile-țintă și de beneficiari;
- diferențierea strategiilor de comunicare pe fiecare program și proiect în parte.



E6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

1. Sub cerul liber – (program outdoor)

Ceea ce a impus în conștiința bucureștenilor Teatrul Masca a fost, încă de la înființare, prezența constantă și ritmică a spectacolelor în aer liber jucate în toate cartierele Capitalei. Primul spectacol al teatrului a avut loc în *august 1990*, în *aer liber* la Cafeneaua "Muzeului Literaturii Române" și a însemnat un eveniment pentru acei ani. După succesul acelei seri, am înțeles că astfel de reprezentații în spații neconvenționale ne vor determina evoluția și își vor găsi și construi un public propriu.

În anii care au urmat, Masca a inițiat o stagiune *outdoor* care ocupă și în prezent practic 80% din activitatea noastră. Stagiunea în aer liber se deschide anual la 1 Mai și se închide la sfârșitul lunii septembrie (sau pe 15 octombrie, cum a fost cazul in 2022!). 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, ținând cont că reprezentațiile în spaţii neconvenţionale, chiar în București, sunt similare unui turneu în miniatură.

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.

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 de 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 asistă la spectacol. În zonele de periferie reacţia publicului este mult mai directă, frustă, iar interacţiunea cu actorii este deplină, spectatorii având disponibilitatea și capacitatea de a se exterioriza în timpul spectacolului, implicându-se alături de actori atunci când momentul teatral o cere.

Acest tip de teatru este viu, energic și într-o continuă descoperire de forme. Premierele/proiectele, parte a programului, aparțin teatrului de stradă, stilul fiecăreia fiind însă diferit în funcție de mijloacele de expresie alese.

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.

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.

În acest sens, programul este orientat către publicul din cartierele Capitalei, pentru că acolo 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.

Prin intermediul programului urmărim:

- impunerea teatrului de stradă în mentalul colectiv ca fiind un gen teatral prietenos și accesibil, în acest sens oferind un 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 unei periodicități a prezentării spectacolelor;
- câștigarea de public nou dintre nonconsumatorii de teatru;
- conceperea unor activități conexe care să pună accentul pe educația teatral-culturală;
- susținerea dezvoltării sentimentului de apartenență la o comunitate locală în București;
- impunerea Bucureștiului ca o Capitală europeană care are o ofertă teatrală variată stilistic și o stagiune teatrală pe parcursul 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.

Masca trebuie 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. 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, 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.

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

Prin intermediul programului urmărim:

- diversificarea ofertei teatrale bucureștene prin o mai mare individualizare a stilului Masca;
- păstrarea publicului fidelizat prin crearea unui repertoriu incitant, conectat la realitatea românească sau universală;
- 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 invitat/selectat pentru varianta nonconvențională a reprezentațiilor.

Spectacolele fără cuvinte reprezintă un alt atu important al Teatrului Masca atunci când discutăm de reprezentarea României la diverse manifestări artistice organizate peste hotare.

Prin intermediul programului urmărim:

- completarea ofertei teatrale bucureștene și românești;
- familiarizarea publicului românesc cu stilul teatrului nonverbal;
- 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 nonverbal 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 culturale 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. Destinată 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 în 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.

Mai mult, 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 un nivel cât mai competitiv a condiției fizice și creatoare a actorului;
- sincronizarea modului de gândire și a muncii actorului 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.

În ultimii trei ani, din motive financiare, dar și din cauza pandemiei, programul **Festivalul Internațional de Statui Vivante** nu s-a putut realiza.

Față de programele propuse în proiectul de management, în 2020 am introdus Programul **Stagiunea online** (în interiorul căruia se desfășoară toate activitățile online ale teatrului) pe care l-am menținut și în 2022.

E.7. proiecte din cadrul programelor;

1. SUB CERUL LIBER – (program outdoor)

a) ***O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești*** (Premieră). Este un spectacol de teatru documentar despre un fapt din istoria recentă a României, dezvăluind agresiunea barbară a Prostiei fudule ajunse vremelnic în fruntea Țării împotriva celor mai profunde valori ale neamului românesc. Spectacolul, bazat pe documente din epocă, interviuri, articole din presă, extrase de corespondență și memoriile celor implicați în derularea evenimentelor, aduce în fața spectatorilor contemporani istoria tragică a distrugerii gratuite a celei mai mari mănăstiri ortodoxe din sud-estul Europei, întâmplată în ultimii ani ai regimului comunist. Spectacolul propune bucureștenilor o nouă experiență în stilul Masca (emoție, estetică, informație) prin care pot (re)descoperi o dimensiune importantă a orașului în care locuiesc, pornind de la ideea că pentru un oraș, Prezentul există prețuind Trecutul. În mijlocul ruinelor Mănăstirii Văcărești, o tânără vorbește cu umbrele din jurul ei, pentru că atât a mai rămas din Îngerii de pe frescele pentru care biserica de aici era cunoscută în toată Europa. Umbre, praf și o tristețe nemărginită. Și din aceste umbre prind contur, ca pe o peliculă peste care s-au suprapus două filmări, oameni care au fost atunci, care au simțit dinainte crima ce urma să se petreacă și au încercat să o oprească. Într-un dialog peste ani, tânăra vorbește cu arhitectul Gheorghe Leahu și află de la acesta despre încercările de a opri o catastrofă în derulare. Iar ei, Îngerii, martori tăcuți ai acelor evenimente, se cutremură încă o dată. La final ceata lor se va mări cu încă doi. Este vorba de doi dintre tinerii care își vor fi dat viața în decembrie ’89 pentru ca Bucureștiul și România să nu mai cunoască dictatura.

b) ***Exodul*** (Premieră) – *spectacol de statui vivante*. Un grup compact de oameni de toate vârstele, cu geamantane în mâini, iar în spatele lor un câmp de floarea soarelui și un cer senin. Așa începe „*Exodul*. O tânără însărcinată împreună cu prietena ei cea mai bună, dar și cu femeia în vârstă care îi va fi moașă. Un bătrân bolnav de astm. Un domn care a decis că dacă poate căra o singură valiză, aceasta va fi cea cu cărți - printre care a aruncat și un pistol, fără să știe dacă îl va folosi să se apere de *ei* sau de propria disperare. O gospodină care a apucat să pregătească ceva de mâncare înainte să fugă, pentru drum. O pictoriță pentru care tot ceea ce se întâmplă în jur pare un... tablou ireal. Doi tineri îndrăgostiți. Și un copil aruncat absurd în mijlocul lor. Sunt oameni care au pornit către graniță, lăsând în urmă câmpul cu floarea soarelui, simbolul Ucrainei. Fiecare dintre aceste personaje trăiește o dramă personală, în interiorul grupului de refugiați. Într-un final, ei decid să se întoarcă în Ucraina, sperând că se întorc... *acasă*.

c) **Jilava – Am ars un bloc** (Premieră). Subiectul spectacolului pornește de la cazul adolescenților care au incendiat în 2021 un bloc din Constanța și „vorbește” despre adolescenți și despre mecanismele psihologice pe care

orice situație de criză le poate naște în rândul acestora. Întrebărilor pe care adolescenții din spectacol și le pun: *Cine este de vină? Cine este cu adevărat de vină? Cine plătește? A cui este responsabilitatea*? *Cine va răspunde pentru ce s-a întâmplat?* li se adaugă întrebarea esențială pe care ne-o punem noi, adulții: *Au tinerii destule repere morale primite de la familie sau de la societate pentru a înfrunta o posibilă tragedie? Cum se traduce la vârsta lor și în jargonul lor cuvântul acesta – tragedie?* Constituind o premieră și pentru lumea teatrală din România – fiind primul spectacol de teatru jucat într-un skatepark - acesta îmbină elemente specifice de coregrafie și sound design pentru a transforma skatepark-ul într-o lume posibilă, o variantă coerentă a unei realități care s-a întâmplat și se mai poate întâmpla.

d) ***The Best of Living Statues*** (Reluare). Spectacolul a însemnat o selecție riguroasă a 10 dintre statuile cu cel mai mare succes la public din ultimii 20 de ani.

e) ***București Livrator*** (Reluare). Un spectacol de teatru social în regia lui David Schwartz, *„București Livrator”* reprezintă o analiză lucidă a modului în care anumite categorii sociale au fost expuse precarității mijloacelor de existență în perioada pandemiei.

f) ***Departe de Centru, Aproape de Oameni*** (*ediția a doua)* - Scopul proiectului a fost acela de a oferi celor care locuiesc în cartierele dormitor aflate în proximitatea sediului nostru (Cartierele Militari, Crângași, Drumul Taberei și Giulești) ocazia de a vedea într-un cadru prietenos și fără a trebui să se ducă până în centru o suită de spectacole prezentate de instituții culturale bucureștene, atât din cele subvenționate de P.M.B., cât și independente.

g) ***Străzi deschise - București Promenadă urbană*** – Proiectul, coordonat de *Direcția de Cultură, Învățământ, Turism din cadrul P.M.B.* a avut ca scop al ediției din 2022 reconectarea afectivă a bucureştenilor cu oraşul în care locuiesc, redescoperirea plăcerii de a-şi petrece timpul în spaţiul public și a adus ca noutate mutarea atenției din centrul orașului spre cartiere. Teatrul Masca a participat la acest proiect cu 36 de reprezentații ale spectacolelor *The Best of Living Statues, Exodul* și *O Crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești;*

h) ***Clovnii*** (Premieră 2023, titlu provizoriu). Spectacolul se află în perioada de producție și repetiții, având programată premiera în perioada 29 aprilie – 01 mai 2023, în cadrul stagiunii outdoor 2023. Un remake al spectacolului omonim de succes – care a avut premiera în 1990 – *„Clovnii”* aduce pe scena de teatru o parte din magia spectacolului de circ. Dacă „în arenă”, clovnii apar pentru a face legătura între momentele principale (prin așa numitele „clovnerii de pasaj”) pe scena noastră ei își au propriul lor spectacol. Zece clovni (dintre care nu lipsesc Clovnul Alb, Monsieur Loyal și Augustii - Mimille, Pippo, Dario și alții) se vor da peste cap (uneori la propriu !) pentru zâmbete și aplauze primite la o ultimă reprezentație din viața lor de… clovni.

i) ***Români la porțile lumii*** (Premieră 2023, titlu provizoriu). Este un spectacol de statui vivante în *două părți* aflat în perioada de producție și repetiții, având

programată premiera pentru aceeași perioadă - 29 aprilie – 01 mai 2023 -, în deschiderea stagiunii *outdoor* 2023. Spectacolul va aduce în fața publicului 18 personalități marcante de la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului XX. Cu o puternică dimensiune educativă, spectacolul se va folosi de fascinația pe care o exercită statuia vivantă și de latura interactivă a acestei formule de teatru pentru a transmite informații relevante despre fiecare personaj, „făcând dreptate" peste ani unor personalități uitate sau mai puțin amintite acum de către bucureșteni, dar celebre în domeniul lor de activitate – teatru, știință, medicină, aviație, literatură, pictura etc. – marcând dezvoltarea societății românești.

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

a) ***Gara*** (Premieră) După un scenariu original inspirat din fapte reale din România, din perioada 1940-1945, acesta este un spectacol despre destin, despre bucuria de a trăi, despre frumusețea condiției de a fi Om, în ciuda tuturor evenimentelor care amenință să distrugă tot ceea ce umanitatea înseamnă. Într-o gară aparent banală, 12 oameni apar rând pe rând pe peron. Unii dintre ei muncesc acolo, alții își petrec zilele pe un peron, în timp ce alții așteaptă pur și simplu un tren. În scurt timp încep să realizeze cu toți că trenurile nu vin așa cum trebuie aici. Unele întârzie, unele trec fulgerător prin gară fără să oprească, iar altele pur și simplu nu ajung. Ceva plutește în aer, o amenințare tăcută pe care fiecare dintre cei 12 începe să o simtă. Este momentul în care ei se întorc unii spre ceilalți și caută curajul de a pune sau de a răspunde la întrebări pe care până acum le-au considerat inutile. *Cine sunt? Ce caut aici? Pe cine iubesc, de fapt? De ce?* La sfârșitul spectacolului, cele 12 personaje sunt surprinse de bombardament. Amenințarea pe care toți o resimțiseră se concretizează devastator și spectatorii văd încă o dată cum războiul frânge destine și pervertește ordinea firească a lumii.

b) ***Refugiații*** (Premieră) – Performance. Pe un fundal sonor compus din alarmele transmise zi și noapte la Kiev sau ,,Corul sclavilor" din concertul susținut în aer liber de artiștii operei din Odessa, cele 7 personaje ale spectacolului amintesc privitorilor că în spatele știrilor se află persoane reale, oameni de toate categoriile sociale, fiecare cu propria biografie. Având aceeași culoare, costumele și geamantanele care însoțesc fiecare personaj simbolizează modul în care condiția de refugiat anulează apartenența etnică, socială sau religioasă, precum și orice alt element care este lipsit de relevanță în fața războiului.

c) ***Despre dragoste și alte bazaconii*** (Reluare) – Ca gen, spectacolul este *o operă bufă modernă,* o *commedia in musica* având toate caracteristicile specifice genului. Sub pretextul a două povești de dragoste, plasate în viziunea regizorală și scenografică într-o piațetă din Italia anilor `80, spectacolul relevă aspecte ale societății contemporane românești actuale, ușor recognoscibile pentru spectator - conflictul dintre generații - provocând publicul la o privire critică asupra lumii în care trăim cu toții aici și acum.

d) **Ne-am sărutat după sfârșitul lumii** (Reluare) - Rămași singurii supraviețuitori ai unui cataclism global, El și Ea se descoperă unul pe celălalt

și, în lipsa unei *societăți* care să prescrie normele după care ne conducem, cei doi trebuie să *reinventeze* totul, inclusiv iubirea. Pornind de la un context distopic, spectacolul stârnește interesul spectatorilor tocmai pentru că povestea, deși aparent plasată într-un timp imaginar, este extrem de actuală și îi provoacă pe aceștia să reflecteze la propriile experiențe din pandemie.

e) **Summit** (Premieră 2023, titlu provizoriu). Spectacol semnat de Florin Fieroiu se află în perioada de producție. Premieră este programată în perioada 15 octombrie – 15 noiembrie 2023, în cadrul stagiunii indoor 2023-2024.

f) ***2000*** (Premieră 2023, titlu provizoriu). Spectacolul de David Schwartz și Mihaela Michailov se află în perioada de producție. Premiera este programată în perioada 15 octombrie – 15 noiembrie 2023, în cadrul stagiunii indoor 2023-2024.

3. STAGIUNEA ONLINE

Masca... virtuală – ansamblu de activități online prin care am urmărit să oferim conținut cultural conex spectacolelor din repertoriu, să creăm context istoric și cultural spectacolelor difuzate – astfel încât experiența vizionării să fie una îmbogățită –, să deschidem un dialog cultural cu publicul în jurul activității noastre și să menținem viu interesul publicului pentru teatru. Au fost puse la dispoziția publicului, în mod gratuit și ușor de accesat, prin intermediul unor platforme online materiale educaționale, înregistrări de la ateliere și workshopuri, materiale de arhivă și documentare din activitatea de specialitate a Teatrului Masca.

4. SUNT TÂNĂR, DOAMNĂ!

Internship la Masca - proiect dedicat tinerilor absolvenți ai facultăților de teatru; continuare a proiectului *„Un an la Masca”* din anul 2021 (care a presupus selecția participanților și parcurgerea de către aceștia a unor etape de pregătire specifică), s-a materializat prin integrarea efectivă a două actrițe tinere în echipa teatrului și introducerea acestora în distribuțiile unor spectacole, pe o perioadă limitată, oferindu-le astfel oportunitatea de a câștiga experiență scenică și de a face parte dintr-o echipă solidă din punct de vedere profesional.

5. ȘCOALA DE TEATRU GESTUAL MASCA

a) **Seara elevilor** - obiectivul principal al proiectului l-a constituit lărgirea orizontului cultural al adolescenților prin oferirea unei experiențe teatrale interactive, susținută de metode educaționale non-formale, cu accent pe conștientizarea importanței comunicării nonverbale (participarea la un spectacol, urmată de o sesiune de discuții care analizează tema spectacolului, contribuind la identificarea unor noi perspective către actul artistic). Perioada de desfășurare: 26 martie – 16 aprilie. Rezultate: 5 spectacole / 97 participanți (90 de elevi + 7 profesori);

b) **Vocea teatrului licean bucureştean** - Proiect în derulare pentru ediția cu finalitate în anul 2023; demarat la inițiativa Primăriei Municipiului București, prin Direcția Cultură, Învățământ, Turism și PROEDUS, proiectul își propune să aducă împreună trupe de teatru din liceele bucureștene și profesioniști din teatrele Bucureștiului, în scopul de a îi îndruma și sprijini pe elevii pasionați de teatru; în cadrul proiectului Teatrul Masca colaborează cu trupa de teatru a Colegiului Național „Grigore Moisil".

6. *MASCA LA ȘCOALĂ*

a) **Actorul în teatrul gestual –** proiect dedicat pregătirii profesionale continue a echipei artistice a Teatrului Masca, a presupus realizarea de antrenamente specifice și workshopuri de actorie specifice teatrului bazat pe expresivitatea corporală și teatrului de stradă:
- *Working on devised themes* – workshop de mișcare scenică și expresie corporală susținut de Florin Fieroiu;
- *Studiul măștii: masca neutră, masca larvară, masca expresivă* – workshop susținut de Mihai Mălaimare;
- *Statuia vivantă: de la tehnică la personaj* – workshop susținut de Mihai Mălaimare;
- *Jonglerie* – antrenament specific susținut de Valentin Mihalache;
- *Catalige* – antrenament specific susținut de Laura Dumitrașcu;
- *Instrumente de suflat* – antrenament specific susținut de Jean Olteanu.

7. *MASCA ÎN TURNEU*

a) **Turnee în țară**
- Participare la *Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu, ediția 29* (1-4 iulie) ;
- Participare la *Flight Festival, ediția a 4-a, Timișoara* (31 august);
- Participare la cea de-a 27-a ediție a *Festivalul Sinaia Forever* (9-10 septembrie) ;
- Participare la *Festivalul de teatru de la Piatra Neamț, ediția 33 – 146 km* (12 septembrie);
- Participare la *Festivalul Umorului Constantin Tănase 2022, Vaslui* (11 septembrie) (două reprezentații ale spectacolului *„The Best of Living Statues");*
- Participare la *Festivalul Statuilor vivante de la malul mării, Constanța* (1-2 octombrie).

b) **Turnee în străinătate**
- Participare la *Festivalul Internațional de Statui Vivante, Ruse-Bulgaria* (17-18 septembrie).

8. ***CAIETELE MASCA*** – În anul 2022 nu au existat activități noi de editare a publicației, acestea fiind finalizate în anul 2021. *Toate numerele publicate* și *cărțile care povestesc experiența Masca, din secțiunea „Biblioteca Masca",* rămân disponibile în variantă online pe platforma www.caietelemasca.ro, reprezentând o resursă documentară importantă pentru profesioniștii care studiază fenomenul teatrului de stradă.

E8. alte evenimente, activităţi specifice instituţiei, planificate pentru perioada de management:

Ziua Internațională a Mimului **–** 13 noiembrie, fragmente transmise din spectacolul *„Actorii”,* online pe platformele Vimeo și Youtube;

Ziua Mondială a Teatrului **–** 27 martie: au fost susținute spectacolele *Refugiații* și *Ne-am sărutat după sfârșitul lumii,* înainte acestora publicului fiindu-i oferite materiale informative despre eveniment și despre istoricul acestuia, inclusiv un flyer cu mesajul Institutului Internațional de Teatru;

Muzeul Teatrului Masca – au fost realizate două expoziții cu obiecte specifice activității teatrului (machete decor, afișe și caiete program) și una cu tema *Caietele Masca – Muzica în teatrul de stradă*;

Expresivități - expoziţii foto ale actorilor Masca, realizate digital și puse la dispoziția publicului, pentru perioade limitate, prin intermediul platformei Flickr;

- ulterior, au fost selectate cele mai apreciate imagini și au fost expuse în foyerul teatrului, fiind vizionate de publicul participant la spectacolele de interior;

La repetiții – repetițiile pentru spectacolul *Jilava – Am ars un bloc* au fost realizate cu public, ținând cont de specificitatea spațiilor alese pentru susținerea spectacolului – Skatepark Tineretului și Skatepark Cuza;

- similar, repetițiile pentru reluarea spectacolului *București Livrator* au fost realizate cu participarea publicului, în Parcul Crângași;

Alte proiecte / evenimente realizate în 2022:

Instalație multi-media **„Ukraine – latest news”** – realizată în perioada 26 februarie – 17 aprilie, dedicată conștientizării ororilor războiului izbucnit în Ucraina.

În apropierea sfinților de la Văcărești – fresce și teatru - proiect inițiat de Teatrul Masca, în colaborare cu Muzeul Municipiului București, al cărui scop a fost de a îmbogăți experiența vizitării unei expoziții muzeale prin vizionarea unui spectacol de teatru care se află în aceeași zonă stilistică din punct de vedere vizual și care abordează același subiect.

Ziua Culturii Naționale - amenajarea unei expoziții cu elemente vizuale specifice evenimentului celebrat: au fost difuzate materiale vizuale (foto/video) și au fost distribuite flyere cu mesajul Teatrului Masca cu ocazia Zilei Culturii Naționale, axat pe contribuția importantă a teatrului la cultura națională.

Zilele Bucureștiului 2022 – derulat în colaborare cu Muzeul Municipiului București, evenimentul a propus bucureștenilor o experiență în care pot (re)descoperi o dimensiune importantă a orașului în care locuiesc, pornind de la ideea că pentru un oraș semnificative nu sunt numai monumentele care încă sunt în picioare, ci și acelea care – reprezentative pentru trecutul său – au dispărut, dintr-un motiv sau altul.

Târgul de Crăciun – Teatrul Masca a participat, în calitate de partener instituțional, la organizarea ediției 2022 a *Târgului de Crăciun Bucureşti*, organizat de Primăria Capitalei, prin ARCUB – Centrul Cultural al Municipiului Bucureşti, PROEDUS – Centrul de Proiecte Educaţionale şi Sportive Bucureşti, alături de CREART – Centrul de Creaţie, Artă şi Tradiţie al Municipiului Bucureşti. Devenit o tradiție a Capitalei, proiectul urmărește să contribuie la transformarea Pieței Constituției într-o destinație preferată a locuitorilor Capitalei – tineri, familii cu copii etc. –, a tuturor celor care se bucură de sărbătorile de iarnă.

Teatru fără vârstă – Utilizând spectacolul de teatru ca oportunitate de socializare pentru persoanele cu vârstă de peste 65 de ani, cu accent pe acele persoane care locuiesc singure sau în cămine de bătrâni, Teatrul Masca a colaborat cu *Alianța Pensionarilor din România* și cu *Asociația Niciodată Singur – Prietenii vârstnicilor* susținând efortul de a lupta împotriva singurătății și izolării seniorilor.

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

F.1. Proiectul bugetului de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare.

*mii lei

Nr. crt.	Categorii	Estimat 01.01.2023 – 31.12.2023
1	2	3
1.	**TOTAL VENITURI, din care:**	5.927
	1.a. venituri proprii, din care:	340
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	260
	1.a.2. surse atrase	80
	1.a.3. alte venituri proprii	0
	1.b. subvenții / alocații	5.587
	1.c. alte venituri	0
2.	**TOTAL CHELTUIELI, din care:**	5.847
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	3.503
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	3.370
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	133
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	2.344
	2.b.1 Cheltuieli pt. proiecte	665

	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	213
	2.b.3 Cheltuieli pt. reparații curente	20
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	1.152
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	294
	2.c. Cheltuieli de capital	0

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

Număr beneficiari	01.01.2023 – 31.12.2023
Total, din care:	77.340
Indoor	5.340*
Outdoor	67.000**
Online	5.000***

Previzionarea numărului de beneficiari pentru anul 2023 a fost realizată ținând cont de următoarele:

- Indoor: 46 reprezentații susținute în perioadele 07.01.2023-23.04.2023 și 14.10.2023 – 17.12.2023 în cadrul Programului „*La început a fost gestul*”, 3.940 beneficiari estimați;
- Indoor: 5 activități derulate în cadrul proiectului „*Vocea teatrului licean bucureştean*”, 500 beneficiari estimați;
- Indoor: 3 activități derulate în cadrul Proiectului „*Alte evenimente, expoziții*”, 900 beneficiari estimați;

- Outdoor: 30 reprezentații susținute în aer liber, în perioada 01.05.2023 – 30.09.2023, în cadrul Programului „*Sub cerul liber*”, 10.500 beneficiari estimați;
- Outdoor: 45 reprezentații susținute în aer liber, în perioada 01.05.2023 – 30.09.2023, în cadrul Proiectului „*Străzi deschise, București promenadă urbană*”, 27.500 beneficiari estimați;
- Outdoor: 16 reprezentații susținute în aer liber, în cadrul Proiectului „*Masca în turneu*”, 28.000 beneficiari estimați;
- Outdoor: 2 activități derulate în cadrul Proiectului „*Alte evenimente, expoziții*”, 1000 beneficiari estimați;

- Online: 5.000 beneficiari în cadrul Proiectului „*Masca virtuală*” (accesări pe platformele Vimeo și Youtube, accesări ale site-ului caietelemasca.ro și ale foto-jurnalului online Masca).

F.3 Analiza programului minimal realizat în 2022.

Situația proiectelor realizate din subvenție

Nr. crt.	PROGRAM-SCURTĂ DESCRIERE	Nr. Proiecte	Denumire proiect	Estimat (lei)	Realizat (lei)
1.	**Sub cerul liber** Program dedicat teatrului de stradă, conține premierele programate, precum și alte cheltuieli de producție și reprezentare	7	*O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești* –PREMIERĂ	30.000	29.139
			Exodul - PREMIERĂ	30.000	27.717
			Jilava - Am ars un bloc - PREMIERĂ	75.000	71.877
			Români la porțile lumii – PREMIERĂ 2023	65.000	64.044
			Clovnii – PREMIERĂ 2023	50.000	57.244
			Departe de centru, Aproape de oameni	15.000	12.117
			Străzi deschise – București, Promenadă urbană	35.666	29.886
		TOTAL		***330.666***	***292.023***
2.	**La început a fost... Gestul** Program dedicat teatrului nonverbal, conține cheltuielile de întreținere și reprezentare pentru spectacolele de interior	0	*Cheltuieli de întreținere și reprezentare*	93.334	**84.360**
		TOTAL		***93.334***	***84.360***
3.	**Stagiunea online** Program dedicat activităților culturale realizate online	1	Masca Virtuală	5.000	**3.746**
		TOTAL		***5.000***	***3.746***
TOTAL GENERAL			**429.000**		**380.129**

Situația proiectelor realizate din venituri proprii

Nr. crt.	PROGRAM	Nr. Proiecte	Denumire proiect	Cheltuieli (lei)
1.	**Sub cerul liber**	4	*The best of living statues* - RELUARE	42.553
			București Livrator - RELUARE	2.712
			Români la porțile lumii – PREMIERĂ 2023	63.058
			Clovnii – PREMIERĂ 2023	37.450
		TOTAL	***145.773***	
2.	**La început a fost... Gestul**	4	*Gara* - PREMIERĂ	14.099
			Refugiații - PREMIERĂ	0 Realizat fără cheltuieli de producție
			2000 – PREMIERĂ 2023	19.149
			Summit – PREMIERĂ 2023	19.149
		TOTAL	***52.397***	
3.	**Sunt tânăr, Doamnă!**	1	Internship la Masca	Realizat fără cheltuieli
		TOTAL	***0***	
4.	**Școala de teatru gestual Masca**	2	Seara elevilor	Realizat fără cheltuieli
			Vocea teatrului licean bucureştean	Realizat fără cheltuieli
		TOTAL	***0***	
5.	**Masca la școală**	1	Actorul în teatrul gestual	13.146
		TOTAL	***13.146***	
6.	**Turnee**	2	Turnee în țară	38.817
			Turnee în străinătate	9.339
		TOTAL	***48.156***	
7.	**Caietele Masca**	1	Caietele Masca	Realizat fără cheltuieli
		TOTAL	***0***	
		TOTAL GENERAL	***259.472***	

Alte evenimente și activități specifice, realizate din venituri proprii și subvenție

Alte evenimente sau activități specifice	Ziua Culturii Naționale	118
	Ukraine – Latest News	411
	Ziua Internațională a Mimului	Realizat fără cheltuieli
	Ziua Mondială a Teatrului	Realizat fără cheltuieli
	Muzeul Teatrului Masca	Realizat fără cheltuieli
	Expresivități	Realizat fără cheltuieli
	La repetiții	Realizat fără cheltuieli
	În apropierea sfinților de la Văcărești – fresce și teatru	Realizat fără cheltuieli
	Zilele Bucureștiului 2022	Realizat fără cheltuieli
	Artiști români pentru artiști ucraineni	Realizat fără cheltuieli
	Teatru fără vârstă	Realizat fără cheltuieli
	Târgul de Crăciun 2022	157.089
TOTAL	***157.618***	

Programul minimal a acoperit cheltuielile de producție și reprezentare pentru premierele outdoor programate („*O crimă perfectă – Îngerii de la Văcărești*”, „*Exodul*” și „*Jilava – Am ars un bloc*”), cheltuielile aferente proiectului *Departe de centru, aproape de oameni*, precum și cheltuielile generate de participarea la proiectul „*Străzi deschise – București, Promenadă urbană*”.

Totodată, subvenția alocată a permis realizarea unor activități de producție ale spectacolelor *Clovnii* și *Români la porțile lumii*, premiere programate pentru începutul lunii mai 2023, care marchează în fiecare an debutul stagiunii *outdoor* a Teatrului Masca.

În ceea ce privește fondurile utilizate în cadrul Programului *La început a fost gestul…* din subvenția acordată, acestea au acoperit cheltuielile pentru susținerea a 61 de reprezentații ale spectacolelor „*Despre dragoste și alte bazaconii*”, „*Ne-am sărutat după sfârșitul lumii*”, „*Refugiații*” și „*Gara*”. Nu a fost contabilizat la acest program niciun proiect, toate cheltuielile prevăzute reprezentând cheltuieli de reprezentare, însă trebuie precizat faptul că din veniturile proprii și reutilizând materialele de decor și costume din spectacolul „*Cel mai greu e să vorbești despre tine…*”, produs în anul 2021 pentru mediul online am reușit să prezentăm publicului, ca premieră a stagiunii de interior 2022-2023 spectacolul „*Gara*”, acest proiect regăsindu-se în tabelul ce analizează veniturile proprii.

Important de menționat este că, deși **programul minimal fusese prevăzut cu suma de 429.000 mii lei în fapt cheltuielile au fost reduse până la nivelul de 380.129 lei, diferența de subvenție nemaifiind solicitată ordonatorului principal**. Reducerea a provenit din economiile realizate, precum și din utilizarea eficientă a multor materiale deja existente în teatru.

Având așadar asigurate fonduri (din veniturile proprii realizate peste estimări) pentru derularea celorlalte proiecte, existând în același timp un surplus la capitolul de cheltuieli de personal, am putut aloca o sumă considerabilă, de 157.089 lei pentru susținerea proiectului *Târgul de Crăciun,* organizat de Primăria Municipiului București prin Arcub, Proedus și Creart, proiect la care Teatrul Masca a participat în calitate de partener instituțional, acesta având toate caracteristicile celorlalte evenimente realizate pentru atingerea obiectivelor propuse, fiind o manifestare realizată în aer liber, cu un program artistic de o calitate ridicată, dedicat publicului larg din București, nonconsumator uzual de evenimente culturale.