



**RAPORT DE ACTIVITATE 2020**  
**Teatrul Masca**

# Cuprins

<b>A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea:</b> .....	4
<b>A.1. colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități;</b> .....	4
<b>A.2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);</b> .....	5
<b>A.3. evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia;</b> .....	8
<b>A.4. măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari;</b> .....	10
<b>A.5. grupurile-țintă ale activităților instituției;</b> .....	13
<b>A.6. profilul beneficiarului actual;</b> .....	14
<b>B. Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:</b> ....	20
<b>B.1. adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității;</b> .....	20
<b>B.2. orientarea activității profesionale către beneficiari;</b> .....	22
<b>B.3. analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse;</b> .....	25
<b>C. Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz:</b> .....	27
<b>C.1. măsuri de organizare internă;</b> .....	27
<b>C.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;</b> .....	29
<b>C.3. sinteza activității organismelor colegiale de conducere;</b> .....	29
<b>C.4. dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sanționare);</b> .....	29
<b>C.5. măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/ refuncționalizări ale spațiilor;</b> .....	31
<b>C.6. măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau a altor organisme de control în perioada raportată</b> .....	33
<b>D. Evoluția situației economico-financiare a instituției:</b> .....	34
<b>D.1. analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate;</b> .....	36
<b>D.2. evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției;</b> .....	36
<b>E. Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management:</b> .....	37
<b>E.1. viziune;</b> .....	37
<b>E.2. misiune;</b> .....	38
<b>E.3. obiective (generale și specifice);</b> .....	38
<b>E.4. strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management;</b> .....	42
<b>E.5. strategie și plan de marketing;</b> .....	45
<b>E.6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;</b> .....	47

<b>E.7. proiecte din cadrul programelor .....</b>	<b>53</b>
<b>E.8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.....</b>	<b>55</b>
<b>F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse.....</b>	<b>57</b>
<b>F.1. Proiectul de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare .....</b>	<b>57</b>
<b>F.2. Nr. de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management;.....</b>	<b>57</b>
<b>F.3. Analiza programului minimal realizat .....</b>	<b>58</b>

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

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

Anul 2020 începuse foarte bine.

Spectacolele se vindeau excelent, după ce, în urma analizelor făcute la finalul lui 2019, *MyStage* devenise principala sursă de cumpărare a билетelor, iar sălile erau pline. În afara reprezentațiilor propriu-zise, erau în lucru spectacolele pentru stagiunea de vară, aveam ca și rezolvată prezența noastră la mai multe evenimente din țară organizate de autoritățile locale, aveam discutate colaborările pentru realizarea a două proiecte ale teatrelor metropolitane, cursurile de educație culturală prin intermediul jocului teatral de la *Școala de teatru gestual* se desfășurau conform graficelor aprobate, lansasem de *Ziua Culturii Naționale* site-ul *caietelemasca.ro* și toate numerele apărute pe print erau acum la dispoziția publicului și, în plus, eram în diverse faze de pregătire ale celorlalte Programe prevăzute în Proiectul de management.

Ne aflam într-un stadiu avansat cu organizarea celei de-a 10-a ediții a Festivalului Internațional de Statui Vivante (FISV), un eveniment unic în Europa centrală și de Est; FISV presupune an de an multiple colaborări atât cu instituții culturale din Capitală, cu organizații culturale din România sau din Uniunea Europeană, cât și cu artiști români și cu artiști de peste hotare. Aflați în faza de definitivare a contractelor și a programului, ne-am trezit deodată în plină pandemie și stare de urgență.

Din acel moment, anul 2020 a devenit un an atipic pentru activitatea noastră – indoor sau outdoor – ce a determinat anularea multora dintre programe și proiecte și pierderea colaborărilor noastre tradiționale cu alte instituții sau organizații.

Apariția pandemiei, dublată de tăierea bugetului încă din luna martie și urmată de o finanțare din ce în ce mai redusă, a dus la stoparea producției de spectacole și a făcut *imposibilă producerea sau participarea de/la evenimente comune*, așa cum se întâmpla în anii precedenți, cum o atestă raportul primului nostru mandat, publicat pe site-ul nostru. Cele 5 premiere realizate de noi în 2020 au fost făcute cu costuri pe care nu am dori să le menționăm, ca să nu se rămână cu ideea că se poate face teatru fără bani de producție – pentru că nu se poate, decât cel mult pentru o perioadă scurtă.

În aceste condiții, ne-am reconsiderat programul minimal, pentru ca *proiectele comune cu teatrele bucureștene, respectiv Parcul Carol – scena outdoor a teatrelor metropolitane* – care urmărea crearea unei dinamici culturale pentru locuitorii din zona acestui parc, prin susținerea programată a unor spectacole de către toate teatrele din București, pe perioada verii – precum și *Revista teatrelor metropolitane* – ce viza crearea de conținut, realizarea și distribuția unei reviste cu apariții lunare, care să reflecte activitatea tuturor teatrelor din Capitală – nu au mai avut loc și, teoretic, au fost amânate pentru acest an sau... *sine die*.

Am suplinit această colaborare cu o comunicare permanentă la nivel de manageri ai instituțiilor de spectacole din București, dar și din țară, proiectând pentru vremuri mai bune programe comune. Folosindu-ne evident tot de posibilitățile de comunicare *online*, am participat în grupuri de discuții la nivel național sau local (pe București), centrându-ne primordial asupra acțiunilor întreprinse de fiecare pentru protejarea trupelor și derularea proiectelor artistice online sau asupra analizei continue a reglementărilor din starea de urgență sau starea de alertă, ce vizau prezentarea de spectacole sau reluarea repetițiilor. Grupurile de comunicare înființate între managerii de instituții culturale din București și din țară au constituit *hub-uri* informaționale unde

s-au analizat documente, s-a *pus pe masă* experiența și priceperea fiecăruia în contexte care vizau în mod direct activitatea specifică a instituțiilor (consultările cu *Ministerul Culturii* privind susținerea de evenimente outdoor, negocierile cu *Oficiul Român pentru drepturile de autor* privind regimul de difuzare online a spectacolelor etc.). Un al tip de colaborare a existat pe rețelele sociale, acolo unde trupele de actori, dar mai ales departamentele de PR ale teatrelor au făcut schimb de experiențe sau au început să se sprijine reciproc.

Dincolo însă de toate acestea, am avut și colaborări fructificate, dar doar în contextul deplasării unor evenimente către *online*.

Cea mai importantă colaborare din 2020 a fost cu UNITER, cu ocazia *Festivalului Național de Teatru (FNT)*. Date fiind condițiile și restricțiile sanitare, juriul celei de-a 30-a ediții a Festivalului a făcut o selecție a spectacolelor din țară ce au avut premiera în ultimii 30 de ani. Teatrul Masca a participat la FNT cu *Actorul*, care a fost transmis *online* între 26 și 28 noiembrie.

În luna octombrie, în contextul în care avem în lucru un proiect cu regizorul David Schwartz, am răspuns solicitării *Centrului de Teatru Educațional Replika* cu privire la unul din proiectele *Stagiunii Digitale de Teatru Politic*, realizat de același regizor, oferind sprijin tehnic la filmările spectacolul *Capete înfierbântate 2020*, difuzat pe canalul de Youtube *Teatru politic*.

În cadrul relației de tradiție pe care o avem cu *Televiziunea Națională*, colaborarea a fost extinsă și anul acesta, TVR punându-ne la dispoziție materiale din arhivă, acoperind activitatea și evenimentele noastre, pe care le-am difuzat pe canalul nostru de Vimeo: filme despre toate edițiile *Festivalului Internațional de Statui Vivante* – organizat de noi în perioada 2010–2019 – (materiale TVR și TVR Cultural), documentar Mihai Mălaimare (material al TVR Cultural) și alte spectacole filmate în colaborare.

Prin intermediul paginii de Facebook dedicate Festivalului Internațional de Statui Vivante, dar și prin alte mijloace de comunicare, am discutat în permanență cu artiști (actori, scenografi, directori ai unor companii teatrale) europeni din zona statuii vivante, începând de fapt procesul de organizare a viitoarelor ediții (care ar putea fi realizate *online*).

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

Având în vedere specificul și unicitatea Teatrului Masca, apariția pandemiei a afectat instituția noastră în mai mare măsură decât pe celelalte teatre, pe de o parte din cauza stilului spectacolelor noastre de stradă care presupune prezența întregii trupe în spectacole, pe de altă parte din cauză că programele și proiectele noastre *outdoor* sunt gândite să asigure accesul liber la cultură al locuitorilor din toate cartierele dormitor ale *Capitalei*. Conceptul stagiunii outdoor „*Teatrul Masca vine la public, nu publicul la Masca*” a fost anulat de dispozițiile conținute în *Ordinul privitor la desfășurarea spectacolelor în aer liber*, principala constrângere fiind reprezentată de *distanțarea fizică* și de susținerea spectacolelor pe o *scenă tradițională, de tip italian*, cu public de față așezat pe scaune.

Stagiunea *outdoor* pregătită de noi, și care era concepută pe specificul unic al teatrului, a fost dată peste cap; am reușit totuși să ne mobilizăm și să adaptăm repertoriul pregătit acestui „pat al lui Procust” determinat de Ordinul amintit, găsind o formulă de spectacol viabilă. Poate am fi făcut acest lucru în perioada de urgență, dacă ar fi existat o *minimă predictibilitate a măsurilor* ce urmau să fie luate. Dar așa,

am început această „adaptare forțată” abia când s-a ivit posibilitatea reluării repetițiilor cu prezența fizică.

Cu mari eforturi din partea compartimentului artistic și tehnic am reușit să depășim chiar și acuta lipsă de resurse financiare, care trebuie spus că a influențat oricum întregul an – chiar și în cele două luni dinainte de declanșarea pandemiei – și care a avut consecințe majore asupra programului minimal. Menționez că această situație nu s-a regăsit decât în București, *teatrele din țară având asigurat bugetul de proiecte*.

Din acest motiv, am aplicat *analiza SWOT strict la anul ce a trecut* (analiza SWOT din Proiectul de management putând fi consultată oricând pe site-ul instituției noastre). Multe din punctele forte existente (de exemplu – „*Capacitatea artistică și logistică de a prezenta spectacole în aproape orice spațiu neconvențional*”) nu au mai reprezentat atuuri, iar altele (de exemplu – „*Organizarea noastră ca teatru de proiect cu doar 9 actori angajați*”, dintre care 3 cu contracte pe durată determinată) s-au transformat din puncte forte în puncte slabe: în condițiile pandemiei și constrângerilor știute, faptul ca nu am putut prezenta spectacole realizate în stagiunile anterioare a reprezentat un impediment – o parte dintre actorii din distribuție nu mai erau disponibili, iar resurse financiare destinate altor colaboratori nu au existat, cu mare dificultate reușind să acoperim plata reprezentațiilor din 2020. Din acest motiv, am reconsiderat repertoriul distribuind *doar* actorii angajați și tinerii absolvenți din Programul „*Sunt tânăr, Doamnă!*” și am reușit să propunem publicului *două premiere online și trei premiere outdoor* – în prezent ne aflăm în pregătirea viitoarei stagiuni în aer liber cu 4 premiere (cea de a 5-a premieră a lui 2021 fiind destinată *indoorului*).

*Ce este cel mai important este că am reușit totuși ca modificările aduse Programului minimal să nu altereze grav discursul estetic care stă la baza activității noastre.*

Puncte forte (Strengths)	Puncte slabe (Weakness)
Prezența unui nucleu de actori apt să se adapteze la repetiții și spectacole în condiții dificile, <i>online</i> sau cu distanțare fizică.	Lipsa finanțării pentru întreg programul minimal.
Mentținerea trupei în condiție fizică bună prin continuarea antrenamentelor și <i>workshopurilor specifice - unele organizate online</i> .	Transformarea în teatru de proiect și-a arătat limitele în context pandemic, spectacolele anilor anteriori fiind imposibil de reluat, nemaivând distribuții complete.
<b>Continuarea</b> programului anual de <i>tip internship</i> destinat tinerilor absolvenți de actorie.	Lipsa unui repertoriu de spectacole concepute pentru scena italiană, ceea ce a însemnat refacerea aproape completă a concepțiilor regizorale.
Accesibilitatea discursului teatral: Masca - un <i>teatru popular</i> .	Producțiile noi dedicate spațiilor <i>outdoor</i> nu erau terminate când a fost introdusă starea de urgență (ceea ce a întârziat apariția premierelor care au necesitat repetiții offline).

Derularea anterioară de proiecte de tipul <i>educației prin cultură</i> dedicate comunității, în mediul <i>online</i> .	Renunțarea la investiții în 2018-2019 a dus la neintroducerea Amfiteatrului în circuitul cultural bucureștean și a determinat reducerea numărului de reprezentații. (Izolarea fonică ar fi permis utilizarea fără a deranja locatarii blocurilor din proximitate și acoperirea cu o copertină retractabilă ar fi permis desfășurarea spectacolelor indiferent de vreme).
Existența unei arhive digitalizate într-o proporție semnificativă, de 70%, care a putut fi valorificată în mediul online.	Lipsa filmărilor profesionale ale spectacolelor realizate în decursul anilor, apte de a fi prezentate online publicului în condiții tehnice competitive.
O bună și constantă prezență în mediul <i>online</i> , anterioară pandemiei, cu o comunitate formată de-a lungul anilor în jurul activității teatrului.	
Existența platformei online <a href="http://caietelemasca.ro">caietelemasca.ro</a> a permis continuarea, cu costuri minime, a proiectului #CaieteleMasca și adăugarea unei secțiuni <i>Biblioteca</i> , unde s-au putut publica cărți în format electronic.	
Existența unei (minime) dotări tehnice pentru înregistrări video și audio(chiar dacă această aparatură nu este la cele mai noi standarde profesionale).	
Capacitatea întregului personal de a se adapta și de a îndeplini sarcini diverse și diferite față de perioada de dinainte de pandemie.	
Prețul accesibil al билетelor la spectacolele <i>online</i> .	
Existența unui amfiteatru care, chiar neterminat, a permis desfășurarea de spectacole <i>outdoor</i> în condiții depline de siguranță sanitară pentru spectatori și actori.	
<b>Oportunități (Opportunities)</b>	<b>Amenințări (Threats)</b>
Exploatarea brandului <i>Masca</i> , construit în cei 30 de ani de la înființare, în mediul online.	Diminuarea continuă a resurselor financiare alocate instituțiilor de spectacole.
Posibilitatea de a experimenta formule noi de teatru – spectacole exclusiv online.	Scăderea în întreaga Europă a numărului <i>consumatorilor</i> de teatru

	(offline și, de la un moment încolo, online).
Oportunitatea de a ieși din starea de urgență cu o trupă care a folosit timpul de acasă pentru a se documenta asupra celor mai noi tendințe din teatrul contemporan; pentru membrii Serviciului Comunicare perioada petrecută acasă a facilitat continuarea și completarea digitizării arhivei teatrului.	Scăderea veniturilor în multe familii a determinat reducerea bugetului dedicat consumului cultural.
Lipsa unei oferte culturale în spațiile indoor și <i>outdoor</i> , în general în țară, și pentru o perioadă mare în București, a îndreptat publicul captiv către <i>online</i> .	Popularea agresivă a <i>pieței culturale online</i> cu oferte de toate tipurile.
Creșterea interesului pentru <i>forme alternative/neconvenționale de teatru</i> pe segmentul de vârstă 18-35 ani.	Dispariția evenimentelor din calendarul cultural se traduce prin dispariția unor surse importante de venit.
Creșterea numărului de utilizatori în perioada pandemiei a dus la ceea ce am putea numi o <i>posibilă piață de consum cultural online</i> .	

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

Așa cum scriam în Proiectul de management de la finalul lui 2019, cele două studii și cercetări IRES, din 2016 și 2017, precum și *Manualul de identitate vizuală*, au constituit baza de la care am plecat în construcția imaginii Teatrului Masca în perioada primului mandat.

La sfârșitul acestuia, am considerat necesar să avem din nou la dispoziție cifre, cu ajutorul cărora să putem cuantifica demersurile din ultimii ani și, totodată, să putem ajusta strategia pentru următoarea perioadă. Aceste cifre au fost furnizate de un nou studiu, din Octombrie 2019, cu tema *Impactul măsurilor de management asupra percepției publice a spectacolelor în aer liber ale Teatrului Masca*, rezultatele reflectând o atitudine generală extrem de pozitivă față de activitatea noastră. Am fost interesați în mod special de *percepția activității noastre în aer liber*, având în vedere că aceasta reprezintă 80% din demersurile noastre artistice.

La notorietate, procentul era de 93%, iar spectacolele de exterior erau cunoscute de 76% dintre cei intervievați, aceștia afirmând că agreează tipul de teatru practicat de noi. O majoritate covârșitoare de 98% aprobă noua direcție de acțiune: *Teatrul Masca vine la public, nu publicul la Masca* (35% o părere bună, 62% o părere foarte bună), iar Masca era perceput ca un *brand*, caracterizat prin două concepte cheie: *altfel* și *friendly* – *altfel* cu referire la unicitatea discursului și *friendly* cu referire la imaginea pe care publicul o are despre un teatru care a construit în timp o comunitate prin reprezentațiile *outdoor* din cartierele bucureștene situate în afara centrului cultural al Capitalei.

Existau toate condițiile ca 2020 să pună în valoare un teatru matur, la 30 de ani de la înființare, cu o imagine consolidată și o notorietate mai mult decât satisfăcătoare. Putem spune că am început anul cu o imagine bună, fapt certificat de altfel de sălile ocupate la o capacitate medie de 82%. Spectacolul „*D’ale carnavalului*” a cucerit



publicul, iar faptul că am apelat la „*magazinul cultural online de bilete MyStage*” s-a dovedit o alegere inspirată, în contractul încheiat cu ei având stipulate filmări ale întregului spectacol, prezența în newsletter, promovare pe site etc. Ca rezultat al acestei alegeri, oameni care nu fuseseră niciodată la spectacolele noastre *indoor* au primit informații complete despre reprezentațiile noastre. Imaginea s-a conturat în această situație prin cea mai eficientă metodă: *spectacolul însuși. Întâlnirea* cu trupa a fost punctul forte, iar reacțiile (materializate în numărul de bilete vândute) au fost extrem de favorabile.

Eforturile de îmbunătățire a imaginii Teatrului Masca nu au fost direcționate numai înspre publicul consumator de teatru, ci și spre aria specialiștilor din domeniu. În acest context amintesc *Caietele Masca*, un proiect editorial coordonat de Cristina Modreanu și care se lansa în *online*, după ce apăruse pe *print* în anii anteriori, cu ocazia *Zilei Culturii Naționale* din 15 ianuarie 2020. Proiectul a pornit de la premisa necesității plasării într-un context mai larg, european și mondial, a experienței românești a teatrului de stradă, experiență despre care se poate vorbi în principal datorită eforturilor Teatrului Masca. Din păcate, aceeași lipsă a resurselor financiare a blocat temporar proiectul care contribuia neîndoiește la creșterea imaginii teatrului nostru. Am încercat să suplینim lipsa unor noi numere din *Caiete* cu introducerea unei alte secțiuni pe site, *Biblioteca* – spațiu în care au apărut o parte din cărțile și albumele noastre – și care în perioada stării de urgență s-a constituit într-o resursă de informare pentru specialiștii din teatru, în special cei tineri.

Cu toate că activitatea noastră s-a desfășurat cu dificultate în 2020, ne-am confruntat cu un *paradox: percepția favorabilă asupra Teatrului Masca* nu numai că nu a avut de pierdut, dar s-a și amplificat, în special în perioada *stării de urgență*.

Publicul a perceput închiderea teatrelor ca pe o reală pierdere și a întâmpinat cu curiozitate, dar și căldură, în număr surprinzător de mare, toate proiectele noastre *online*. Ca să fim corecți, trebuie să spunem că e extrem de probabil ca același fenomen să se fi petrecut și în legătura cu celelalte instituții de spectacole; în acea lungă „stare de urgență”, actorii teatrelor – ca individualități sau ca părți componente ale trupelor de teatru – nu și-au uitat publicul și au încercat să-i fie alături în vremuri grele, cu multe coerciții și puține bucurii. Spectatorii au apreciat acest efort al teatrelor și au răsplătit cu *Like-uri* sau cu un *număr crescut de vizualizări* prezența pe platformele de socializare sau pe *Youtube* și *Vimeo*, spectacolele *online* pe care teatrele le aveau în arhivă și pe care le-au pus, cu *generozitate*, la dispoziția tuturor, fără costuri suplimentare.

Odată cu venirea verii și a posibilității de a participa la spectacole în aer liber, *publicul a recompensat munca actorilor din perioada anterioară* și a avut încredere în capacitatea instituțiilor de spectacole de a-i primi la reprezentații în condiții de siguranță (pe cât posibil, dată fiind situația epidemiologică din țară). Lucrurile păreau că au revenit oarecum la normal. În toamnă, eram în faza repetițiilor generale și ne pregăteam să ne întâmpinăm publicul cu o premieră, spectacolul „*Gara*”. Dar a venit valul doi al pandemiei și ne-a dat planurile peste cap, astfel încât ne-am văzut iarăși singuri în sediile noastre. Această a doua întrerupere a fost mai dificilă. Deși imaginea era încă la cote înalte, *publicul părea saturat* de spectacolele *online* și, chiar dacă a susținut teatrele (și actorii) la nivel declarativ, prin *like-uri* și încurajări, a făcut-o mai puțin prin cumpărarea de bilete la evenimentele online.

Analizând per ansamblu anul 2020, am putea afirma că am închis anul la fel cum l-am început: nu am pierdut, dar nici nu am câștigat foarte mult la nivel de imagine. Deși am încercat să păstrăm constant imaginea de *altfel* și *friendly* prin proiectele *online*, lipsa resurselor financiare ne-a împiedicat să gândim „mare” și să

oferim în această toamnă și iarnă spectacole complexe, realizate impecabil din punct de vedere tehnic. Totuși, bazându-ne pe eforturile actorilor și ale tehnicienilor, am reușit ca premiera cea mai recentă (cu un al doilea spectacol exclusiv online – „*Cel mai greu e să vorbești despre tine*”) să fie la o calitate tehnică superioară, deși am utilizat doar aparatura pe care o avem în teatru și calculatoarele personale.

În esență, strategia privind imaginea Teatrului Masca s-a concentrat și în 2020 pe două axe principale:

- Consolidarea imaginii existente în rândul publicului și impunerea teatrului ca pe o voce unică în cultura românească;
  - o continuarea strategiei de diferențiere față de celelalte instituții de teatru;
  - o creșterea vizibilității spectacolelor în aer liber (atâtea câte au fost);
- Cucerirea de noi categorii de public cu precădere în mediul *online*, transformând dezavantajul opririi activității în avantajul cercetării teatrale, elaborând noi proiecte care să se adreseze direct și exclusiv comunității online, în contextul pandemiei.

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

Încheiam anul 2019 cu estimări optimiste vizavi de progresul făcut în cunoașterea categoriilor de beneficiari. Fiind un teatru popular, atât prin stilul montărilor, cât și prin faptul că reprezentațiile noastre au loc în zone aflate în cartierele dormitor ale Capitalei, beneficiarii noștri aparțin, așa cum scriam și în proiectul de management, vârstelor și ocupațiilor diverse.

Deși discutăm aici despre măsurile luate de instituție în anul ce a trecut, nu putem ignora cele două cercetări/studii realizate de INCFC, de care ne-am folosit și care, mai ales acum la începutul lui 2021, ne oferă o perspectivă științifică asupra consumului cultural în perioada pandemiei (*ambele studii sunt apărute în decembrie*):

- *Barometrul de consum cultural 2019* - Experiența și practicile culturale de timp liber (INCFC)
- *Tendențe ale consumului cultural în pandemie* - Ediția I, studiu realizat pentru perioada iunie – august (INCFC)

Privite complementar, cele două studii reflectă gradul în care pandemia a influențat interesul românilor de a participa la activități culturale în spațiul public real, precum și în spațiul public virtual, marcând totodată diferențele înregistrate în privința consumului cultural non-public în anul 2020, comparativ cu anul 2019, anterior declanșării pandemiei.

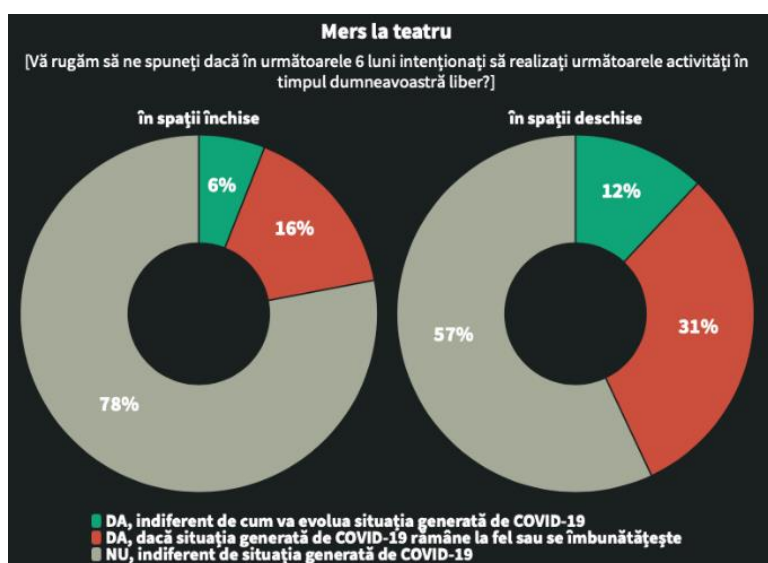
Ultimul *Barometru Cultural*, cel care analizează tendințele de consum ale anului 2019, consemnează procentul populației adulte care merge la teatru, la nivel național, undeva la 5% (cu o semnificativă creștere la nivelul orașelor mari, de peste 200.000 de locuitori, și la nivelul Municipiului București – 9%). Luând în calcul toți factorii importanți, acest lucru este explicabil prin faptul că populația din București are un nivel mediu de educație mai ridicat, dar și venituri mai ridicate. În același timp, piața teatrală din Capitală *pune la bătaie* teatre mari, de tradiție, alături de *vedete* cunoscute de public.

În 2020 însă, *Internetul* a devenit o dată în plus un spațiu care poate, prin complexitatea activităților pe care le oferă, să acopere toate funcțiile posibile ale unei experiențe culturale, iar acest aspect s-a dovedit a fi extrem de relevant în contextul anului ce a trecut. Mediul *online* a reprezentat un canal principal de extragere a informațiilor despre categoriile de beneficiari pe care îi vizăm; despre mediile de proveniență, educația, venitul, clasificarea demografică și alte elemente care ajută la conturarea cât mai precisă a acestor categorii.

2020 a fost un an atipic și, din păcate, dificil. Pentru multe categorii profesionale și sociale, timpul mai mare petrecut *acasă* a însemnat mai mult decât *telemuncă*. A însemnat, în multe cazuri, *pierderea temporară a locului de muncă*, *scăderea veniturilor prin dispariția de pe piață a anumitor surse de venit suplimentar* etc. Acest aspect este relevant pentru că simpla prezență în *online* a unui număr mai mare de persoane, pentru perioade mai mari de timp, nu s-a constituit într-o garanție a unei audiențe sporite pentru spectacolul de teatru sau actul cultural în general (chiar dacă acesta a fost propus de multe ori cu titlu gratuit). Este greu să fii deschis și receptiv la nevoile culturale personale, în momentul în care temele principale din agenda personală țin mai mult de zona supraviețuirii decât de cea a timpului liber.

Așa cum era de așteptat, în 2020 a crescut semnificativ gradul de utilizare a internetului, la nivel general. În ceea ce privește zonele de interes în utilizarea internetului, pe primul loc – explicabil – s-a situat *informația*, urmată de *activitatea profesională*. În acest context, conform informațiilor conținute în aceste studii privitoare la conținutul *consumat*, în mediul *online*, *teatrul rămâne în urma altor activități preferate de petrecere a timpului liber*, chiar dacă s-a evidențiat o creștere a ponderii raportată la celelalte.

Dacă în 2019, 27% dintre repondenți declarau că au mers la teatru, în 2020 doar 22% dintre repondenți intenționau să meargă la teatru în spațiu închis și 43% intenționau să participe la spectacole de acest tip *în aer liber (indiferent de situație sau dacă situația generată de pandemie ar rămâne la fel sau s-ar îmbunătăți)*.



Revenind la măsurile luate de noi, trebuie spus că dacă în 2019 știam, în mare măsură, care sunt categoriile de beneficiari, în 2020, după primele două luni de activitate normală, ne-am trezit în imposibilitatea de a ne mai vedea față în față cu beneficiarii spectacolelor și proiectelor, iar interacțiunea cu aceștia s-a limitat la relația prin intermediul internetului.

Se pune întrebarea dacă eram pregătiți pentru așa ceva. Și Da și Nu. *Nu* pentru că niciun alt teatru din lume nu a mai trăit o asemenea perioadă de restricții și toți oamenii de teatru ne-am aflat acum în această situație pentru prima dată. La *Da* răspunsul este mai complex și vom încerca să-l detaliem, prin ceea ce se referă strict la categoriile de beneficiari.

Teatrul Masca are o experiență solidă pe rețelele de socializare, în special, și în mediul online, în general. Acum 12 ani, Teatrul Masca avea deja cont de *Facebook*,

iar pe 24 februarie 2009 devenea prima instituție publică de cultură cu cont pe această platformă. Fiind un teatru *altfel* și tânăr, am încercat tot ce apărea *nou* și ne-ar fi putut ajuta să venim *noi* în întâmpinarea spectatorilor, nu să ne caute *publicul* pe noi. Am avut de-a lungul timpului *bloguri* (unul dintre ele era un fel de Instagram, *avant la lettre* – FotoJurnal Masca), cont de Twitter, legat, ca și acum, cu Blogul Teatrului Masca, am primit chiar și distincții de la prima platformă românească de socializare, *Cirip.ro*; avem cont de Youtube tot de acum 12 ani, suntem prezenți pe Vimeo (din momentul în care i-a venit rândul) și pe Flickr – unde utilizăm secțiuni publice, dar și private, pe care avem și acum încărcată o bună parte din arhiva foto a teatrului. Am urmărit cu interes evoluția în timp a acestor platforme, am putea spune ca am *evoluat* și noi în *online* odată cu ele de la bucuria primelor fragmente de spectacole încărcate pe Youtube până la posibilitățile de acum, de a transmite integral un spectacol în regim *live* sau *premieră*. Am asistat la *aparitia și decăderea multor platforme de socializare*, de care ne-am folosit atâta timp cât au avut comunități active în jurul lor (*Cirip, Feeder, Ning* ș.a.). Ne-am strâns aproape toți din teatru în jurul unui monitor curbat (în exterior) în 2010, fiind emoționați de *prezența* celor câțiva utilizatori din SUA care urmăreau *prima încercare de streaming a unui spectacol de teatru din România* – cel puțin din câte știm noi – și ne-am amintit de acest moment în 2020, când căutam să alegem o platformă, dintre cele existente acum, pentru a transmite primul nostru spectacol *exclusiv online*. Am organizat două *tweetmeet-uri* la teatru în momentul în care aceste comunități și evenimente erau la fel de *nișate* ca spectacolele de teatru nonverbal.

Aceste *tatonări* permanente în încercarea de a ne cunoaște publicul ne-au adus o experiență consistentă în mediul *online*. Toate aceste platforme ne ofereau posibilitatea de a comunica direct cu cei care ne priveau, adunând astfel, în timp, informații despre cei interesați de proiectele noastre. Având experiența anilor trecuți și considerând că *feed-back-ul* care vine din spațiul *online* este extrem de semnificativ pentru reliefarea autentică a categoriilor de beneficiari pe care îi putem determina să devină public potențial, ne-am concentrat pe datele oferite de *online*. În acest sens am efectuat și *studii interne de monitorizare* permanentă a *traficului* pe *site-ul* instituției. Aceste date au fost corelate cu *informațiile statistice demografice* pe care ni le oferă și *Facebook* (platforma *contorizează și monitorizează* interacțiunea pe care o instituție o are cu *prietenii săi*). Datele statistice oferite de Facebook confirmă unele aspecte relevate și de studiile IRES (amintite deja) cum ar fi predominantă feminină a celor care ne urmăresc activitatea. În același timp, este de menționat faptul că segmentele de vârstă reprezentate cel mai bine sunt *25-34, respectiv 35-44 de ani*. Atunci când vorbim de impactul propriu-zis al paginii noastre, adică de *analiza segmentului care a accesat* efectiv conținut de pe pagină, procentul este de *59% femei / 41% bărbați*.

O anumită particularitate a platformei *Facebook* este faptul că aceasta pătrunde în spațiul intim al utilizatorilor. În ceea ce privește efortul nostru de a ne promova și de a-l cunoaște cât mai bine pe cel căruia ne adresăm, ne-am folosit de oportunitatea ca, prin intermediul *Facebook*, să știm nu numai că X ne apreciază spectacolul Y, ci și *unde locuiește X, ce studii are, ce muzică ascultă, ce cărți preferă, ce locuri frecventează* și o sumedenie de alte caracteristici care ajută la crearea unui *profil complex de beneficiar*.

Mulți dintre determinanții relevanți vizavi de categoriile de beneficiari ai anilor trecuți au rămas la fel de valizi, chiar dacă publicul a devenit în acest an, în mare parte, *consumator online*. *Nivelul ridicat de studii* a rămas un factor important pozitiv în determinarea categoriilor care vor consuma teatru.

Ceea ce este evident, cel puțin în planificarea pe termen scurt și mediu a activității pentru 2021, este faptul că *soluția* de revenire la normal o vor reprezenta,

cel puțin deocamdată, spectacolele în *spațiile deschise*, așa cum a fost evidențiat mai sus.

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

Conceptul central al proiectului de management pentru 2020-2023 este *Teatrul ca serviciu comunitar*. Fiind o instituție publică de cultură aflată în subordinea Primăriei Municipiului București, primii beneficiari ai acestui serviciu sunt locuitorii Capitalei. Dacă 2020 ar fi fost un an cu o activitate teatrală similară celorlalți ani, am fi discutat și despre bucureștenii care merg la teatru cel puțin o dată pe an, dar, în mod special în cazul nostru față de alte instituții teatrale, și de non consumatorii culturali; pentru că aceștia din urmă reprezintă acel procent de 95% care nu merge la teatru, indiferent că e sau nu pandemie.

În 2020 însă, cea mai mare parte a activității noastre s-a schimbat esențial și practic ne-am adresat tuturor celor ce și-au găsit un refugiu pentru timpul liber în mediul *online românesc* (sigur, aici putem adăuga și *diaspora*, dar, din statisticile noastre, mai puțin prin spectacolele *live*, cât mai ales prin celelalte materiale difuzate, care nu au avut condiționări de programare). Oamenii aflați în alte orașe ale țării, care au fost sau nu la teatru în orașul lor, care au văzut sau nu un spectacol de teatru *live* (pentru că teatre există, în general, doar în orașele mari) au putut fi spectatori *online* la reprezentațiile noastre. Programul nostru, *Masca în turneu*, a fost practic înlocuit în 2020 de toate activitățile desfășurate *online*, spectacolele noastre ajungând astfel la oamenii din orașele țării prin intermediul internetului. În interiorul conceptului de *Teatru la un click distanță* ne-am adresat și vom continua să ne adresăm acestora, cel puțin atât timp cât societatea întreagă trăiește în vremuri de pandemie: vom pune la dispoziție produsele culturale în mediul *online*, în paralel cu demersul de identificare cât mai exactă a potențialilor consumatori de teatru.

Dar chiar și *după sfârșitul pandemiei*, în momentul în care vom putea susține spectacole *live/offline*, vom continua să ne adresăm acestei comunități prin identificarea mijloacelor optime de comunicare, de transmitere a informațiilor despre activitatea noastră și, mai mult ca sigur, nu vom renunța în a oferi unele din spectacolele noastre și în acest mediu, pentru *consumatorii de timp liber pe internet*.

O sinteză generală a grupurilor-țintă cărora ne adresăm, precum și programele și proiectele dedicate, prin care ne-am adresat acestora în 2020, arată astfel:

<b>Grupuri țintă</b>	<b>Programe și Proiecte</b>
<b>Adulți între 24 - 60 ani</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Cântece de bronz, Oameni de nisip;</i> <b>La început a fost gestul:</b> <i>D'ale carnavalului;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Arca lui Lenin, Oglinda, Pierrot lunatecul, Cel mai greu e să vorbești despre tine, Masca... virtuală.</i>
<b>Copii între 3 - 12 ani</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Două jucării stricate;</i> <b>Școala de teatru gestual Masca:</b> <i>Ateliere de educație teatrală pentru copii;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Clovnii.</i>
<b>Adolescenți între 13 – 19 ani</b>	<b>Stagiunea online:</b> <i>O noapte furtunoasă – (spectacol care are la bază un text aflat în programa școlară).</i>

<b>Seniori (peste 60 de ani)</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Cântece de bronz, Oameni de nisip, Două jucării stricate;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Arca lui Lenin, O noapte furtunoasă, Cel mai greu e să vorbești despre tine.</i>
<b>Familii tinere cu copii</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Două jucării stricate;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Clovnii, Pierrot lunatecul.</i>
<b>Tineri absolvenți ai institutelor de teatru</b>	<b>Sunt tânăr, Doamnă!:</b> <i>Internship la Masca, Un an la Masca;</i> <b>Masca la școală:</b> <i>Actorul în teatrul gestual;</i> <b>Caietele Masca:</b> <i>Biblioteca Masca, Caietele Masca #12.</i>
<b>Studenti (19-24)</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Cântece de bronz, Oameni de nisip;</i> <b>La început a fost gestul:</b> <i>D'ale carnavalului;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Arca lui Lenin, Oglinda, Cel mai greu e să vorbești despre tine, Masca... virtuală.</i>
<b>Public specializat, profesioniști ai teatrului (teatrologi, dramaturgi, critici, regizori, actori, scenografi etc.)</b>	<b>Caietele Masca:</b> <i>Biblioteca Masca, Caietele Masca #12.</i> <b>Stagiunea online:</b> toate spectacolele.
<b>Public specializat în arte vizuale (artiști plastici, artiști vizuali, fotografi)</b>	<b>Caietele Masca:</b> <i>Biblioteca Masca, Caietele Masca #12;</i> <b>Stagiunea online:</b> toate spectacolele.
<b>Public accidental (nonconsumatorii de teatru)</b>	<b>Toate proiectele</b>
<b>Turiști/rezidenți nevorbitori de limba română</b>	<b>La început a fost gestul:</b> <i>D'ale carnavalului;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Arca lui Lenin, Oglinda, O noapte furtunoasă, Pierrot lunatecul, Gardienii se întorc.</i>

#### **A.6. profilul beneficiarului actual;**

În 2020, beneficiarii noștri s-au regăsit în trei mari categorii: *publicul spectacolelor indoor, publicul spectacolelor outdoor și publicul online*. Copiii/tinerii (10-18 ani) sau seniorii se încadrează în general categoriilor de mai sus.

Având în vedere că în primele luni ale anului 2020 au avut loc spectacole la sediu (ianuarie, februarie și începutul lui martie) în cadrul *Stagiunii Indoor*, profilul beneficiarului acestor spectacole a fost acesta:

<b>Beneficiarul spectacolelor indoor</b> <i>(Publicul de sală)</i>
<p>Dacă în anii trecuți publicul spectacolelor de interior era predominant feminin, la începutul anului 2020 publicul masculin a fost prezent în mod egal.</p> <p>Deși (cel puțin la nivelul Capitalei) studiile arată că un factor determinant în luarea deciziei de a merge la un spectacol de teatru este reprezentat de numele actorilor din distribuție, în cazul publicului nostru mai relevante sunt <i>titlul și tema</i> spectacolului. <i>Spectacolele</i> noastre, fiind spectacole <i>de trupă și de stil</i>, nu</p>

promovează în mod deliberat individualități, de aceea, pentru beneficiarul nostru *indoor* mai important este titlul, zona artistică pe care o sugerează și/sau notorietatea acestuia.

Media de vârstă a publicului de sală se situează în intervalul 20-40 de ani, cu studii medii și superioare, și care caută satisfacție intelectuală în acest tip de activități.

Acești spectatori utilizează frecvent internetul, în special pe dispozitive mobile – cum ar fi telefonul sau tableta – și agreează utilizarea spațiului *online* în deciziile care țin de *lifestyle*. În consecință, cumpără și vor cumpăra și în continuare biletele prin *tranzacții online*. Prin decizia de a transfera achiziția *online* de bilete pe platforma *Mystage* (un site cunoscut, accesat regulat de un public cunoscător de teatru) am beneficiat la spectacolul de sală de un *public nou* (pentru noi) care a lărgit semnificativ aria celor care veneau în sala de teatru. Acest beneficiar aparținând *publicului nou* alege mai des teatrul ca modalitate de petrecere a timpului liber – dacă nu săptămânal, cel puțin de câteva ori pe an – este foarte atent la „prezentările/descrrierile” spectacolelor, și – în cazul nostru – a fost atras de noutatea reprezentată de apariția unui alt teatru între cele pe care le frecventa în mod uzual, o instituție teatrală care promitea o punere în scenă *altfel*, față de experiențele anterioare, ținând cont de faptul că Teatrul Masca este mai ales cunoscut prin spectacolele din parcuri.

Are venituri medii sau mari și privește/percepe spectacolul de teatru ca pe o recompensă psihologică personală. De asemenea *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.

Valorizează vizionarea unui spectacol ca pe un eveniment deosebit, iar mersul la teatru îl obligă la o vestimentație adecvată.

În 2020, în ceea ce privește participarea la spectacolele de exterior, profilul s-a modificat față de anii trecuți, din mai multe cauze ce țin de criza sanitară și de cea financiară care a însoțit-o.

*Ordinul privind măsurile pentru prevenirea contaminării cu noul coronavirus SARS-CoV-2 și pentru asigurarea desfășurării activităților în condiții de siguranță sanitară în domeniul culturii*, care a permis de la un moment dat (2 iunie) susținerea de spectacole în exterior, a presupus multe reguli pe care ne-ar fi fost imposibil să le respectăm dacă jucam ca de obicei; menționăm în acest sens și faptul că *legiuitorul nu s-a gândit nicio clipă că ar exista alt tip de teatru, în afara celui care se joacă pe o scenă italiană, cu public de față, așezat pe scaune/bănci etc.* Ordinul a fost însă foarte clar și nu a permis o altfel de desfășurare a spectacolelor, motiv pentru care nu am mai putut deplasa spectacolele noastre în toate cartierele și am fost nevoiți să ne adaptăm producțiile la o scenă italiană și să rămănem exclusiv în curtea teatrului din cartierul Militari, acolo unde puteam asigura publicului, dar și actorilor și tehnicienilor, siguranța sanitară. Amfiteatrul nostru – deși neterminat în 2019 din motive financiare, așa cum era planificat – nu a oferit trupei cele mai bune condiții de desfășurare a spectacolelor, dar spectatorii, care au putut sta distanțați, de scenă și de ceilalți participanți la spectacol, s-au bucurat chiar și în aceste condiții de o reprezentație în *stilul Masca*.

Tot din cauza pandemiei, beneficiarul spectacolelor de exterior în 2020 a aparținut în *proporție majoritară cartierelor Militari, Crângași și Giulești, din Sectorul 6*; puțini au avut „curajul” de a veni cu mijloacele de transport în comun, străbătând

orașul, pentru a asista la un spectacol. În același sens, este lesne de înțeles că anumite categorii de vârstă, *oameni peste 60 de ani și cu posibile afecțiuni cronice*, persoane care în mod normal ar fi fost afară, în parcuri, în jurul blocului, și ar fi făcut parte din publicul nostru, au fost reticente în situația dată să se transforme în spectatori, în vara anului trecut.

S-a petrecut însă un alt fenomen, care pot spune că *ne-a înapoiat* ceea ce am pierdut prin *absența seniorilor*. Din cauza perioadei de izolare și a absenței unui calendar de evenimente cultural-artistice în Capitală, în momentul în care susținerea de spectacole a fost permisă și realizată în fapt, *am câștigat un public care este consumator uzual de teatru*, dar nu de teatru outdoor. Acest public, care altminteri ar fi căutat spectacolele de teatru *din centru*, a venit la noi pentru satisfacerea acestei nevoi și sperăm că va căuta și în continuare spectacolele noastre. Putem spune, așadar, că o parte din profilul beneficiarului spectacolelor de interior s-a transferat, temporar, asupra publicului de exterior. Aceasta s-a petrecut cu atât mai mult cu cât din experiența unui spectacol de exterior în stilul Masca a dispărut, din punctul de vedere al spectatorului, elementul de *accidental*: dacă în cadrul stagiunii de exterior bucureștenii se puteau *întâlni* cu spectacolele noastre în timp ce se plimbau prin parc sau prin cartier, participarea la reprezentațiile din amfiteatru a însemnat *intenție*, vizionare *programată* în urma rezervării unui loc, chiar dacă gratuit.

La acest beneficiar *nou* s-a adăugat și o altă categorie de public, care a venit la spectacol doar pentru a-și satisface nevoia de *divertisment live*; *este vorba de un public care poate că nu s-ar fi oprit la spectacolele noastre din parc*, dar care a venit acum pentru că este consumator de divertisment în aer liber (festivaluri sau târguri organizate de diverse autorități), iar spectacolele noastre reprezentau singura opțiune din zonă. Din discuțiile avute cu reprezentanți ai acestor categorii a reieșit că vor repeta experiența și cu alte ocazii.

### Beneficiarul spectacolelor outdoor în 2020

(Publicul spectacolelor de stradă)

Are, în general, *cu excepția publicului captiv*, domiciliul în arealul delimitat (aproximativ) de cartierele Militari, Crângași și Giulești.

Are între 20 și 50 de ani, studii cel puțin medii (Bacalaureat) și venituri peste nivelul mediu pe București. Având o relație stabilă (după caz, este căsătorit) și participând la evenimente în cuplu, acesta include frecvent în agendă evenimente culturale sau de divertisment.

De obicei frecventează punctele de *atracție culturală din centru*, cu precădere la sfârșit de săptămână, privind aceste ieșiri ca pe o recompensă pentru zilele din timpul săptămânii, dedicate locului de muncă. În contextul anului trecut, acesta a căutat puncte de interes în apropierea domiciliului, aflate în interiorul a ceea ce se numește *walking distance*.

Este un utilizator avansat al dispozitivelor smart și al rețelelor de socializare, prin care identifică evenimente de interes și se ocupă de tot ceea ce înseamnă accesul la acestea (localizare, rezervarea unui loc etc). Este la curent cu informațiile de interes general, cunoaște regulile impuse de pandemie și este conștient de faptul că respectându-le este în afara pericolelor, atunci când iese din casă.

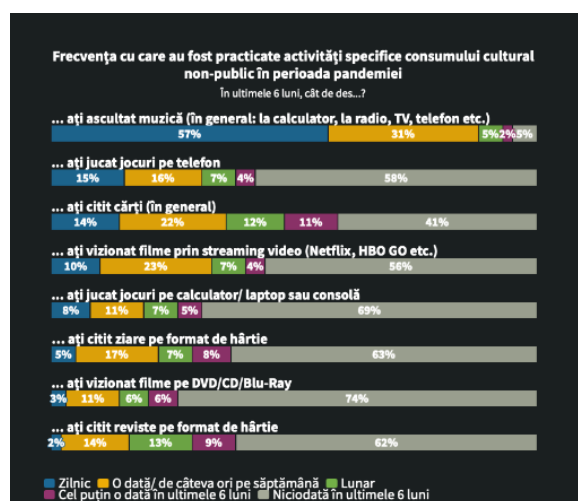
Este consumator uzual de teatru, chiar dacă nu reprezintă un *obișnuit* al spectacolelor Masca. Unii au fost atrași și de elementul de *performance* al



spectacolelor noastre outdoor (în condiții normale ar fi fost în pub-uri, localuri cu evenimente live: muzică, *stand-up*, *spectacole de improvizație* ș.a.)

Beneficiari ai spectacolelor outdoor au fost și familiile tinere cu *copii*, sau *seniorii* care stau cu nepoții, categorii cărora li s-a adresat în mod direct spectacolul *Două jucării stricate*.

La aceste două categorii se adaugă beneficiarul *online*. Este ușor de înțeles că, în condițiile pandemiei, a crescut exponențial numărul celor care, lucrând de acasă sau rămânând în casă, privați fiind de ieșirile uzuale în aer liber, au devenit consumatori ai produselor din mediul *online*.



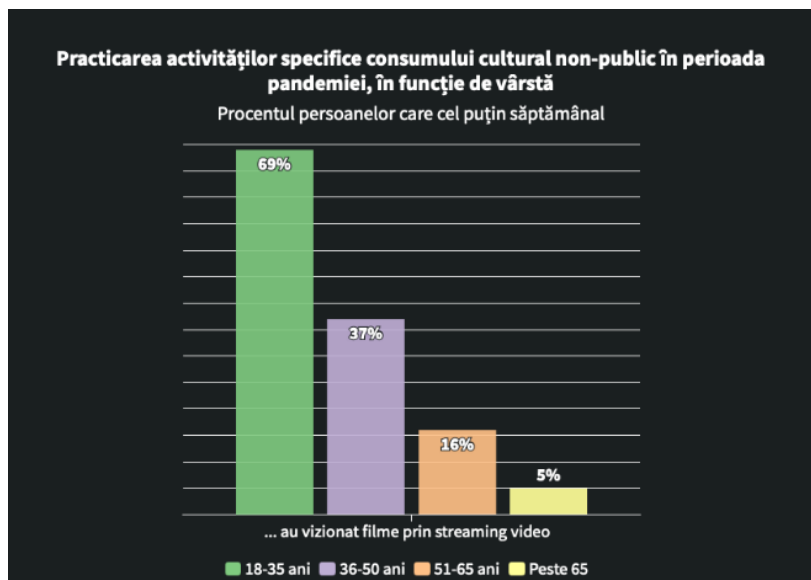
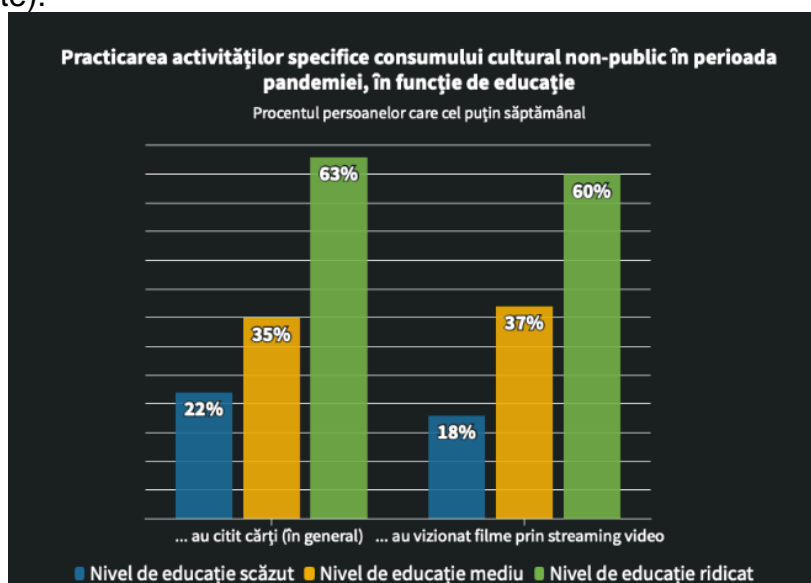
În mod obișnuit, cea mai mare parte dintre beneficiarii *online* se înscrie în grupa de vârstă 18 - 35 de ani. În timpul stării de urgență și apoi în proporție destul de mare și pe perioada stării de alertă, vârsta acestora s-a dus spre limita superioară, ajungând la 65 de ani în medie, adică practic toate persoanele care sunt active.

Lucrând de acasă, nu au mai existat delimitări atât de stricte între timpul liber și *timpul contractat*, pentru o întreagă categorie, activitățile ocupaționale s-au întrepătruns cu cele de satisfacere a nevoilor de informare sau divertisment. Aceste persoane au înlocuit rutina zilnică obișnuită (serviciu, socializare, participare la evenimente în grup) cu o rutină a *socializării online*. Pornind de la nevoia de a păstra legătura cu grupul socio-profesional din care făceau parte, au utilizat platformele de social-media pentru comunicare într-un procent mai mare decât înainte, au folosit platformele de *streaming* pentru muzică și filme. Din nevoia de a fi la curent cu toate informațiile despre perioada pe care am traversat-o cu toții, au accesat mult mai des pagini *web de știri*. Este foarte probabil că acest lucru nu se întâmpla niciodată înainte, cel puțin în cazul unei părți, informațiile despre societate-politică-economie fiind asimilate involuntar din interacțiunile de la locul de muncă sau din cadrul întâlnirilor informale.

Acest potențial beneficiar a „descoperit”, accidental sau prin intermediul prietenilor de pe *Facebook*, spectacolele teatrelor sau programele celorlalte instituții de cultură și a fost cuprins de un anumit tip de *entuziasm* (care a existat, fără doar și poate, în mediul *online*) legat de evenimentele culturale. Cu precădere în rândul celor mai tineri, a devenit *cool* să participe la spectacole de teatru *online* și mulți au ținut să se asocieze prin reacții (comentarii, like, share) la evenimentele la care s-au înscris.

Acest tip de consumator deține competențe tehnice la nivel minim spre mediu, precum și cunoștințe de utilizare a anumitor dispozitive și aplicații. Nu același lucru se poate spune despre „competențele culturale”. În schimb, nefiind *constrâns de spațiu* (consumul *online* se poate realiza oriunde, de-teritorializat, fiind vorba de un consum mediat de un computer sau orice dispozitiv conectat la internet), a beneficiat din plin de avantajele consumului *online* față de cel fizic, de aspectul *informal* al experienței culturale, precum și de oportunitatea de a-și exprima *identitatea* – folosim noțiunea de identitate cu referire la *afișarea* personalității proprii în lumea virtuală, imagine care, în general, e diferită de personalitatea din lumea reală.

Este un beneficiar cu studii cel puțin medii, care a fost susținut mai ales de motivații exterioare (recomandările, opiniile, intervențiile grupului social/profesional din care face parte).



### Beneficiarul spectacolelor/activităților online în 2020

#### Publicul captiv

Este reprezentantul aceluiași *nucleu dur* al comunității formate, de-a lungul timpului, în jurul spectacolelor, evenimentelor și activităților Teatrului Masca. Este

cel căruia i-am câștigat în mod clar adeziunea, care urmărește cu interes postările noastre din social-media și este la curent cu ceea ce lucrăm, ce urmează să lansăm, de obicei fiind prezent în sală chiar de la primele spectacole. Se deplasează în oraș, în timpul stagiunii de exterior, pentru a urmări spectacolele de stradă acolo unde sunt programate. Cunoaște foarte bine 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 spectacol nou, fiind animat de curiozitatea de a vedea noile ipostaze în care îi va descoperi pe actori. Este un public de toate vârstele (există copii care își scot părinții sau bunicii în parc, la spectacolele noastre, așa cum există adulți care ne cunosc de aproape 30 de ani și care acum își aduc familiile la Masca).

Această categorie de public ne-a urmărit cu extrem interes activitatea *online* în toată această perioadă, resimțind lipsa întâlnirilor directe cu noi. A răspuns imediat la toate anunțurile privind spectacolele programate *online*, *ocupându-și locul pentru vizionare în prima linie*.

### **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 (vernisaaje, expoziții, lansări de carte, concerte etc). Este un public care nu a mai văzut spectacolele noastre, fie pentru că interesul său se îndreaptă către centrul cultural al Capitalei, fie că nu a rezonat la oferta noastră teatrală, probabil în contextul unei oferte generoase care exista în afara noastră. 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.). În condițiile pandemiei a vizionat spectacolele *online* ale Teatrului Masca, probabil pentru prima dată. Acest lucru a fost posibil în primul rând pentru că vizionarea *online* permite consumul mai multor produse în aceeași zi (în condiții normale, într-o seară nu ar fi putut să meargă decât la un spectacol de teatru), și apoi pentru că oferta de spectacole noi a fost mai redusă decât în condiții normale. Chiar dacă toate teatrele s-au îndreptat imediat spre *online*, oferta de spectacole nu a putut concura în niciun moment un week-end în București, din perioada pre-pandemie, în care puteai alege din peste 30 de titluri, cele mai multe din stagiunea curentă.

### **Publicul non consumator de teatru**

Reprezintă acel beneficiar care nu a fost niciodată un consumator obișnuit de teatru, poate nici de alte evenimente culturale. Este tânăr, cu venituri peste medie, cu studii medii sau avansate, capabil de activități de tip *multi-tasking*, cu competențe digitale solide, cu o aplecare spre experiențele interactive. Privat de ieșirile în oraș și de toate formele de socializare de dinainte, lucrează de acasă. Nu are (încă) discernământul necesar pentru a filtra evenimentele propuse pe criterii de valoare sau autenticitate, se îndreaptă către spectacolele *cu mai multe like-uri*. Rezonează cel mai bine la formule teatrale mai ușor de asimilat la început (comedii). Preferă consumul de teatru online în același regim în care este obișnuit de platformele de streaming de tip Netflix, Hbo Go și altele: ofertă variată, din toate registrele, fără presiunea vizionării integrale.

Acest beneficiar poate fi educat și câștigat definitiv de partea teatrului, atâta timp cât i ne vom adresa prin ceva mai mult decât un simplu substitut digital la spectacolul clasic de teatru.

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

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

Cel mai important și semnificativ document la care ne raportăm activitățile este *Strategia Culturală a Municipiului București 2016-2026*, aprobată în august 2016; la nivel național exista doar un document orientativ.

Alinierea la politicile culturale pe termen mediu a însemnat, pentru noi, continuarea programelor și proiectelor care au dovedit că răspund *obiectivelor* din Strategia Culturală a Municipiului București, cu mențiunea că asta s-a întâmplat într-un an special, în plină pandemie, când criza sanitară a fost dublată de o gravă criză financiară.

<b>Obiective specifice din Strategia Culturală a Municipiului București</b>	
<b>Dezvoltarea culturii ca motor al dezvoltării urbane durabile</b>	<p>De-a lungul timpului, <i>Stagiunea outdoor</i> a Teatrului Masca a devenit o constantă și un reper, atât calendaristic, cât și afectiv, în multe <i>micro-comunități</i> din diferite zone ale Bucureștiului.</p> <p>În 2020, din cauze pe care le-am menționat deja, toate spectacolele s-au desfășurat în Cartierul Militari, în amfiteatrul în aer liber. Din acest motiv ne-am adresat doar unei comunități restrânse, aceea a locuitorilor din zonă. Din păcate, unul dintre obiectivele noastre care viza exact dezvoltarea durabilă – amfiteatrul – nu a putut fi folosit la un potențial maxim. Criza financiară a determinat tăierea investițiilor și amfiteatrul ce trebuia prevăzut cu panouri fonoabsorbante și cu o copertină retractabilă a rămas, și în 2020, în stadiul de proiect.</p> <p><i>Activarea cartierelor/Cultura în proximitate</i> reprezintă concepte cheie în interiorul acestui obiectiv și considerăm că atât spectacolele jucate la sediu, cât și cursurile <i>Școlii de teatru gestual Masca</i> au ajutat la impunerea sediului nostru ca spațiu cultural generos aflat departe de centrul orașului. Existența unui astfel de spațiu, cu evenimente culturale programate frecvent, contribuie la consolidarea identității cartierului și la transformarea zonei de reședință într-un spațiu public de calitate. Acordând atenție evenimentelor la sediul teatrului, acesta poate deveni element de patrimoniu, atât construit, cât și imaterial, pentru comunitatea locală.</p>
<b>Încurajarea consumului prin asigurarea accesului și încurajarea participării echilibrate a tuturor cetățenilor la sistemul cultural</b>	<p>Pe lângă <i>deschiderea evidentă către toate categoriile de public</i>, prin susținerea <i>spectacolelor gratuite în exterior</i>, ne-am aliniat și la o politică culturală care a constatat <i>dezechilibrul consumului cultural dintre centru și periferie</i>.</p> <p>Deși nu ne-am putut adresa, ca în fiecare an, <i>întregii comunități fizice</i> a locuitorilor Capitalei, am încercat în schimb să creăm o ofertă culturală <i>diversificată, atractivă și accesibilă</i>, atât pentru comunitatea locală din apropierea sediului (Cartierele Militari, Crângași, Giulești, Drumul Taberei), cât și pentru comunitatea <i>online</i>. Cu excepția ultimei premiere din 2020, prezența noastră <i>online</i> cu spectacole sau proiecte cultural-educative a fost oferită <i>gratuit</i>, facilitând astfel accesul grupurilor defavorizate, păstrându-ne totodată atributele de <i>teatru popular și prietenos</i>. Prin această ofertă am încercat să eliminăm barierele dictate de grupul social de apartenență, situarea în interiorul unei minorități, fie că vorbim despre una etnică, fie că punem în discuție comunitățile defavorizate din punct de vedere cultural.</p>

	<p>Prin cursurile de teatru de la sediu, dar și prin activitățile desfășurate <i>online</i>, am urmărit <i>dezvoltarea unui public competent cultural</i>, cu un minim <i>bagaj</i> axiologic și critic, pentru a recunoaște actul teatral de calitate.</p>
<p><b>Afirmarea pe plan internațional și promovarea Bucureștiului ca o Capitală Culturală atractivă în spațiul european</b></p>	<p><i>Specificul</i> nonverbal al spectacolelor Masca permite participarea unui <i>public nevorbitor de limbă română</i>, fie că este vorba de turiști, fie că este vorba de rezidenți temporari cu legături cu spațiul european și nu numai. În mod <i>tradițional</i>, discutăm de stagiunea <i>outdoor</i> cu un posibil public obișnuit cu <i>atmosfera</i> marilor capitale europene și cu frecvența manifestărilor artistice de stradă.</p> <p>În contextul anului trecut, vorbim și de publicul <i>online</i>. În privința acestuia, sondajele despre consumul cultural pe internet în perioada pandemiei arată că cei care au fost plecați, mai ales pentru perioade mai lungi, în străinătate, sunt mai deschiși către consumul cultural online. Dacă de turism cultural nu a putut fi vorba în 2020, ne-am adresat atunci publicului <i>românesc din diaspora</i> care este la curent cu practicile culturale și cu modelele existente în marile centre culturale europene.</p> <p>O mențiune specială trebuie făcută în legătură cu Festivalul Internațional de Statui Vivante, evenimentul nostru care urmărea, din acest punct de vedere, <i>integrarea și promovarea ofertei creative a Municipiului București, în oferta turistică a orașului</i>. Deși nu am putut susține ediția programată inițial pentru 2020, nu am neglijat comunitatea existentă, formată de-a lungul primelor 9 ediții. Este vorba de comunitatea din jurul evenimentului în sine (publicul, români și străini, toți cei care includeau programat vizitarea festivalului), cât și în jurul formulei <i>statuii vivante</i>. Este vorba de artiști, actori, scenografi, români și străini, care găseau în spațiul festivalului un loc al comunicării, al împărtășirii experiențelor individuale din această zonă de exprimare artistică. Acestei comunități ne-am adresat în continuare prin intermediul paginii noastre de <i>Facebook</i> dedicate, dar și prin includerea în programul <i>Stagiunii Online</i> a spectacolelor de statuie vivantă și a materialelor care documentează parcursul acestei formule teatrale în România, prin Teatrul Masca.</p>
<p><b>Bucureștiul – oraș conectiv</b></p>	<p>Am continuat <i>procesul de digitizare a arhivei Masca</i>, demers care urmărește <i>crearea unei baze de date online</i>, ce poate fi accesată de studenți și profesioniști în domeniu. În acest moment, <i>întreaga arhivă a materialelor grafice</i> (afișe, bannere, caiete program, fotografii, filmări) <i>este trecută pe suport digital</i>.</p> <p>Chiar la începutul anului 2020, am creat și lansat platforma <i>caietemasca.ro</i>, unde am mutat cu totul online publicația <i>#Caietele Masca</i>. Aici se regăsesc în acest moment, în format electronic și optimizate pentru consum online, toate edițiile apărute anterior pe hârtie (10 numere), precum și primele ediții publicate exclusiv online (numerele 11 și 12). Tot aici am inclus secțiunea <i>Biblioteca</i>, în cadrul căreia am publicat 6 cărți, în format electronic, anul trecut.</p> <p>Am folosit <i>arhiva digitală</i> existentă valorificând elemente din aceasta în cadrul proiectelor din Programul Stagiunea online.</p> <p>În ce privește direcția <i>extinderii proceselor de digitizare a resurselor culturale ale orașului și a prezenței noilor tehnologii</i>, am propus spectacolul-film <i>Arca lui Lenin</i>, într-o formulă inedită, cu momente din arhiva digitală intercalate cu momente filmate <i>outdoor</i> în 2020, totul fiind transmis începând cu 1 Mai, <i>online</i>. <i>Este un exemplu concludent de valorificare a arhivei digitale</i>.</p>

	<p>În contextul pandemiei, neputând juca, am realizat în condiții de repetiții absolut sigure pentru actori și tehnicieni, un al doilea <i>spectacolul exclusiv online – Cel mai greu e să vorbești despre tine</i>, și am terminat filmările la un alt spectacol-film, având ca temă centrală cele mai expresive statui vivante realizate la Masca în decursul timpului.</p>
<p><b>Creșterea capacității și sustenabilității în domeniul cultural</b></p>	<p>Dacă nu am putut crește numărul și aria reprezentațiilor noastre din cauza condițiilor impuse, am încercat să suplینim printr-un număr mare de spectacole difuzate <i>online</i>, care să acopere – în ce privește registrul stilistic – toate nevoile publicului consumator de teatru. Am avut, în acest sens, spectacole muzicale, spectacole de stil de interior, spectacole de exterior de statui vivante, cu elemente de jonglerie, acrobație, clovn sau marionetă.</p> <p>Am continuat programul <i>Sunt tânăr, Doamnă!</i>, constatând că un procent semnificativ dintre absolvenții de actorie nu au unde profesia. În cadrul acestui proiect, <i>am adus tineri absolvenți la Masca</i>, în cadrul unei colaborări <i>de tip internship</i> și am oferit, prin proiecte dedicate publicului tânăr și foarte tânăr, șansa de a se familiariza cu teatrul într-o formă inedită și a deveni spectatori anilor viitori.</p>

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

Nu cu mult timp în urmă, două spectacole de la Masca erau foarte apreciate, atât de public, cât și de critică, fiind invitate la Festivaluri de teatru sau la Gale. Cele două erau montări nonverbale, în stilul Masca, după „*O scrisoare pierdută*” și „*O noapte furtunoasă*”. Ținând cont de succesul avut în rândul spectatorilor și, deosebit de important!, având și distribuția cu care să realizăm noua producție, am hotărât să montăm într-un singur spectacol comedile „*D’ale carnavalului*” și „*Conu’ Leonida față cu reacțiunea*”. Decizia s-a dovedit inspirată, iar la primele reprezentații după premieră biletele se vindeau pe MyStage cu mult înainte de data programării, așa că două luni am jucat cu casa închisă, iar apoi, la reluarea de după sărbătorile de iarnă, până în martie 2020, când am întrerupt forțat activitatea, gradul de ocupare a sălii a fost în medie de 82% și asta din cauză că la ultimele spectacole din martie publicul devenise deja circumspect în a intra într-o sală de teatru.

„*D’ale carnavalului*” s-a adresat **beneficiarului indoor**, atât celui familiarizat cu stilul spectacolelor de la Masca, cât și celui care nu ne cunoștea, dar era atras – lucru relevant de majoritatea studiilor și cercetărilor despre publicul de teatru – de titlu și de numele lui I.L. Caragiale. Trebuie să menționăm că această producție a răspuns și unei alte categorii de beneficiari – **elevii de liceu**, care au participat la spectacol împreună cu colegii de clasă, diriginții și/sau profesorii de Română.

Segmentului de **copii (5-14 ani)** ne-am adresat prin cursurile efectuate în cadrul *Școlii de teatru gestual Masca*. Programul a funcționat aproape neîntrerupt din 1992, vădind certe beneficii: dezvoltarea unui *potențial public* de teatru pentru anii ce vin și „recrutarea” de tinere talente, care au jucat și joacă în spectacolele noastre. Fiind un program dedicat copiilor și adolescenților, *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. Din păcate, pandemia a oprit și această activitate și a făcut ca un segment important, cel al adolescenților (14-18 ani) pentru care erau planificate cursuri pe perioade scurte (1 săptămână) de *machieaj* și *statuie vivantă*, să nu mai fie incluși în Programul acestui an. În schimb, cei mici au continuat cursurile *online* pe perioada stării de urgență, chiar dacă nu în același ritm ca în offline.

Stagiunea de exterior a propus *trei premiere*. Nu am putut susține o stagiune care să „acopere” o arie completă a formulelor teatrului de stradă: spectacole muzicale, de tip *walking performance*, instalații etc., prin care instituția noastră venea în întâmpinarea nevoii culturale a beneficiarilor din spațiile neconvenționale din exterior. Având în vedere condițiile din primăvara și vara lui 2020, ne-am concentrat eforturile și am răspuns interesului arătat de public față de spectacolele de *statui vivante*. Deși aveam pregătite două producții, a trebuit să le adaptăm prin refacerea concepției regizorale, în așa fel încât să oferim spectatorilor două spectacole posibil de jucat pe scena italiană din amfiteatrul nostru. Este vorba de *Cântece de bronz* și *Oameni de nisip*.

Profitând de faptul că *Masca a împlinit 30 de ani în 2020*, am selectat pentru *transformarea în statuie vivantă* personaje din spectacolele de interior, montate de-a lungul anilor. În ce privește tehnica, am propus o formulă îndrăznească față de spectacolele trecute, pentru că aceste statui vorbesc, declamă, cântă – bineînțeles, în interiorul propriei povești – ceea ce a presupus un tip de mișcare nou, care să permită treceri, schimbări de atitudine și poziție, răsuciri, dans, fără ca prin acestea să se iasă în afara conceptului/convenției de statuie – mișcarea de tip *ralanti*. În ceea ce privește materialitatea, am ales un element pe care l-am mai fost folosit, dar și pe unul complet nou. *Bronzul* este un concept deja tradițional al statuiilor noastre, a mai fost folosit cu succes în trecut, permițând o identificare rapidă atât cu personajul reprezentat de statuie, cât și cu *statuia* în sine. Cea de-a doua materialitate este *Nisipul*, un element nou și destul de dificil de pus în practică, atât în ceea ce privește costumul, cât și la nivelul machiajului. Spre deosebire de bronz, care poate fi redat din punct de vedere al machiajului și costumului prin diverse soluții care se pretează acestei materialități *uniforme*, aspectul *granular* al nisipului a implicat inovații și o importantă muncă de cercetare făcută la începutul anului 2020; la formula finală am ajuns în urma unui îndelungat proces de tip *trial & error*.

Ambele spectacole, deși nu au mai beneficiat de o așezare favorabilă în raport cu publicul, au suscitât interesul, mai ales că spectatorii noștri tradiționali, *publicul captiv* al spectacolelor *Masca*, a avut surpriza de a se reîntâlni cu personaje din spectacolele realizate în teatru în anii anteriori. Aceste două premiere s-au adresat **beneficiarului outdoor**, cel care participă anual la spectacolele noastre și/sau la *Festivalul Internațional de Statui Vivante* (care a avut în medie un număr de 35 de spectacole în ultimii 4 ani) și este atras de tehnica teatrală a statuii vivante de la *Masca*, dar care poate face și comparație cu tendința europeană a reprezentațiilor de *living statues*.

Spectacolele au atras însă și publicul care pur și simplu caută o formă de teatru/divertisment în zona în care locuiește (zonă fără alte oferte culturale) și care s-a întâlnit acum cu o formă de teatru extrem de expresivă și ușor de asimilat.

Tot în cadrul stagiunii de exterior ne-am adresat și **copiilor**, iar prin ei implicit și **familiilor tinere**, dar și **seniorilor** care în calitate de bunici și-au însoțit nepoții, bucurându-se împreună cu ei de spectacolul „*Două jucării stricate*”. Plecând de la un scenariu original având la bază poezia *Acuarelă*, de Ion Minulescu, spectacolul a inclus elemente de mască, marionete, jonglerie și clovnerie, elemente de limbaj teatral adecvate publicului țintă. Acest spectacol va fi reluat și în 2021, însă într-o formulă mai apropiată de cea în care a fost gândit, adică într-o formă mult mai mobilă și care să acopere, chiar în condiții de pandemie, și spațiile din apropierea blocurilor în care locuiesc beneficiarii.

Beneficiarul **online** a fost cu siguranță în 2020 cel mai avantajat dintre toți beneficiarii spectacolelor noastre.

Acesta a participat la *Stagiunea online* în cadrul căruia am transmis opt dintre spectacolele noastre (șase din arhivă și două noi).

Selecția titlurilor a urmărit acoperirea unei zone cât mai complexe în ceea ce privește registrul stilistic, de la marile spectacole de interior până la spectacole de stradă, jucate în țară sau în străinătate, de-a lungul anilor. Se regăsesc aici spectacole cu scenarii adaptate după mari texte ale literaturii universale (*Oglinda*, după Valeri Briusov), spectacole care acoperă zona de inspirație folclorică (*A murit moartea, măi!*, după Ion Creangă), spectacole muzicale (*Gardienii se întorc*), de pantomimă albă (*Pierrot lunatecul*), de statui vivante (*O noapte furtunoasă*), de clovnerie de pasaj (*Clovni*). Sunt spectacole care, în interiorul categoriei mai largi reprezentată de publicul *online*, s-au adresat atât celor familiarizați cu stilul nostru, cât și celor pe care am încercat să îi câștigăm în 2020 de partea „noastră”.

Am realizat și două premiere *exclusiv* destinate beneficiarilor *online*, spectacole ce nu pot fi reluate pe scenă. Am considerat acest lucru necesar pentru că ține de modul nostru de a *privi* relația cu beneficiarii: așa cum publicului *outdoor* ne adresăm prin spectacole create anume pentru stradă, *nu cu exporturi din sală adaptate la parc*, tot așa am simțit că trebuie să ne adresăm publicului *online* printr-un conținut pe care să îl poată aprecia pornind de la premisa că a fost conceput special pentru *online*.

Primul spectacol pentru *online* a fost „*Arca lui Lenin*”, un spectacol de statui vivante despre lumea comunismului în perioada stalinistă. Difuzat în premieră în ziua de 1 Mai, dată la care noi inaugurăm în mod tradițional stagiunea *outdoor*, *Arca lui Lenin* este un spectacol inspirat din realitate, chiar dacă una îndepărtată. Dând viață *Statuilor-simbol* ale vremii, animându-le pe muzica și înregistrările audio autentice, spectacolul recrează atmosfera vieții de zi cu zi sub comunismul stalinist sau naționalist, așa cum l-am trăit noi.

Cel de-al doilea spectacol dedicat *exclusiv* comunității *online*, ultima producție finalizată în 2020, este „*Cel mai greu e să vorbești despre tine*”. Filmat pe scena teatrului, suplonește într-un fel imposibilitatea de a derula în condiții normale stagiunea *indoor*. Prin specificul său se adresează *beneficiarului indoor*, cel care ar fi venit să vizioneze spectacolele de stil cu care este obișnuit, dar și unui public mult mai larg. Una din surprizele acestui spectacol vine și din faptul că este un spectacol de text, acesta fiind creat de actori în repetiții; spectacolul a fost gândit special pe de o parte, pentru a pune în valoare și o altă fațetă a trupei, dar și pentru că acopeream astfel și publicul care nu ar fi venit la o producție nonverbală, public care sperăm să fie atras în acest fel spre viitoarele producții de la Masca, prin autenticitatea emoției, nivelul intelectual și ținuta jocului actoricesc descoperite în aceasta producție.

În toată perioada stării de urgență, am propus aceluiași beneficiari *online* și alte materiale cultural-educative, reprezentând resurse importante/esențiale pentru înțelegerea fenomenului teatral, în general, și a celui contemporan, în special, acestea având scopul declarat de a suplini într-o oarecare măsură proiectele din „viața reală”:

- *#dozadecultură* – „chestionare” zilnice (sub formă de test grilă) despre istoria teatrului românesc și universal cu scopul de a familiariza publicul și de a-l determina să caute mai multe informații despre Teatru;
- *Biblioteca* - pe site-ul *#caietelemasca.ro* am creat o secțiune nouă unde am oferit publicului șansa de a citi/consulta șase cărți electronice, într-un format optimizat pentru lectura pe calculator/dispozitiv mobil smart. Aceste cărți reflectă parcursul teatrului de stradă în România, urmărit prin *experiența Masca*:
  - o *Maidane cu teatru* (Mihai Mălaimare)



- *Commedia dell'arte – Clipa astrală a teatrului universal* (Mihai Mălaimare)
- *Masca și teatrul de stradă* (Mihai Mălaimare)
- *Statuia vivantă* (Mihai Mălaimare)
- *Teatrul Masca – 30 de ani în imagini* (album bilingv aniversar)
- *Festivalul Internațional de Statui Vivante ediția 2014* (album bilingv)
- pe canalul nostru de *Vimeo* am postat:
  - fragmente din spectacolele din arhivă (*Actorul, Cafeneaua, Romeo și Julieta, Gigi Amoroso, Parcul, Stil(l) urban, Zidul, Strigățele Parisului, Prostia omenească, Și a venit Îngerul, Concert de promenadă, Medievale*);
  - materiale educative și de cercetare (*Masterclass de statuie vivantă – Isolation*, susținut de Mihai Mălaimare; *Workshop de machiaj de statuie vivantă*, susținut de Sanda Mitache în cadrul FISV 2018);
  - materiale documentare (*Festivalul Internațional de Statui Vivante*, edițiile 2011, 2014, 2017, 2018; *Spectacole de exterior, în turneu; Îngerii teatrului Masca; Gala aniversară Masca 25 de ani, Pierrot lunatecul în turneu, TVR Cultural – Mihai Mălaimare*).

Toate aceste activități, unele realizate în starea de urgență, altele în starea de alertă, reprezintă valorificarea procesului de digitizare a arhivei Masca, un proces început în ultimii 5 ani. Rezultatele acestui proces ne-au stat acum la dispoziție, iar *contextul crizei sanitare* a reprezentat un prilej perfect pentru a pune, în acest fel, arhiva la dispoziția beneficiarilor.

**Publicului profesionist**, reprezentat de oameni din lumea teatrului, dar și din domeniile conexe (arte plastice, grafică, arhitectură etc) ne-am adresat prin continuarea publicației *Caietele Masca* cu numărul nou apărut în 2020: *Manifestele teatrului de stradă*.

Perioada de stare de alertă prelungindu-se, am decis că participarea la un spectacol trebuie să fie un act de voință care să implice angajamentul beneficiarului pentru actul de consum cultural, manifestat prin achiziția unui bilet. Astfel că spectacolul „*Cel mai greu e să vorbești despre tine*” nu s-a mai difuzat gratuit. Ținând cont de realitățile societății în care trăim, am menținut prețul билетelor la un nivel corect proporțional cu puterea de cumpărare a grupurilor țintă de beneficiari, și, în același timp, competitiv în relație cu oferta extrem de variată de cultură și – mai ales – entertainment.

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

Principalele direcții de acțiune ale Teatrului Masca au fost definite în Proiectul de management prin raportarea la conceptul de **teatru – serviciu comunitar**, concept pe care am construit activitatea artistică din întregul mandat, primul an fiind însă petrecut în cea mai mare parte în context pandemic.

<b>Teatru – serviciu comunitar</b>	
<i>Teatrul care vine la public</i>	<p><b>Masca</b> este un teatru care și-a început activitatea în stradă și a continuat să fie prezent acolo, de la înființare până acum. Am facilitat, astfel, întâlnirea cu spectacolul de teatru, pentru categorii de beneficiari care nu frecventează, nici măcar o dată pe an, sala de spectacol.</p> <p>Programul <i>Sub cerul liber</i> a vizat înlesnirea accesului la cultură pentru toate categoriile de public,</p>

	<p>prin susținerea de spectacole în amfiteatrul nostru, oferite gratuit. În cadrul acestui program au fost realizate un număr de <b>3 premiere</b>. Numărul beneficiarilor acestor producții este de 3250, număr limitat de locurile disponibile în amfiteatru, conform amplasamentului care a păstrat normele legislative și de numărul de reprezentații.</p>
<p><i>Teatrul pentru toți</i></p>	<p>Toți locuitorii Capitalei au dreptul la cultură, indiferent că locuiesc în centru, mai departe de acesta sau chiar la periferie.</p> <p>Dacă în mod normal această direcție este vizată de spectacolele stagiunii <i>outdoor</i>, anul trecut <i>teatrul pentru toți</i> a însemnat în primul rând vizarea comunității <i>online</i>.</p> <p>Acestei comunități ne-am adresat prin spectacolele transmise în cadrul programului <i>Stagiunea online</i>. Spectacolele sunt definitorii pentru discursul estetic al Teatrului Masca și s-au adresat atât publicului <i>indoor</i>, cât și celui <i>outdoor</i>, în măsura în care aceștia au devenit consumatori de conținut cultural online. Au fost 8 spectacole oferite, dintre care 2 create special pentru online și accesibile exclusiv online.</p> <p>În afară de transmiterea spectacolelor, am folosit toate canalele de comunicare online pentru a pune la dispoziție materiale documentare și educative, în cadrul proiectului <i>Masca virtuală</i>.</p> <p>Beneficiarii tuturor activităților online au fost aproximativ 69.000.</p>
<p><i>Teatrul – creator de identitate</i></p>	<p>Prin spectacolele jucate în parcuri, teatrul are puterea de a conferi o semnificație cu totul specială unor spații publice comune. O astfel de semnificație duce la crearea unui soi de identitate locală, iar identitatea nu este decât primul dintre factorii care consolidează o comunitate.</p> <p>În contextul anului trecut, <i>identitatea</i> a însemnat păstrarea sediului teatrului ca un reper local de activități culturale și de petrecere a timpului liber. În același timp, tot de <i>identitate</i> vorbim când ne referim la păstrarea unui concept unitar în privința tuturor activităților online, atât în ceea ce privește stilul spectacolelor transmise, cât și în privința materialelor documentare și educative postate. Aceasta este <i>identitatea de gust</i> în jurul căreia comunitatea <i>online Masca</i> a crescut, prin adăugire la nucleul existent anterior.</p>
<p><i>Teatrul – pachet de servicii complete</i></p>	<p>Teatrul are capacitatea de a răspunde în mod complet nevoilor culturale ale unei societăți, fie că este vorba de spectacole propriu-zise sau de activități culturale cu scop educativ. Prin programele și proiectele sale, Masca își propune să reprezinte un astfel de pachet de servicii complete.</p> <p>Toate programele derulate anul trecut (<i>La început a fost... Gestul, Sub cerul liber, Stagiunea online, Sunt tânăr, Doamnă!, Școala de teatru gestual Masca, Caietele Masca</i>, chiar și programul dedicat perfecționării echipei artistice și celei tehnice de scenă – <i>Masca la școală</i>) cu proiectele din cadrul fiecăruia, au acoperit atât nevoia propriu zisă de spectacol, cât și nevoile – conștient manifestate sau nu – de educație.</p>

	<p>Sub acest aspect, noi credem în conceptul de <i>educație prin teatru</i>. Această direcție de acțiune, concretizată în Programul <i>Școala de teatru gestual Masca</i> și-a propus să ofere copiilor și tinerilor un sistem complementar de educație prin intermediul jocului teatral, fiind în același timp o sursă solidă de selecție pentru viitori actori. Cursurile au suplinit totodată o zonă de pregătire teatrală mai puțin exploatată în sistemul oficial de educație universitară (teatrul de gest, pantomimă, teatrul de stradă, statua vivanță, jonglerie, mers pe catalige, step etc.).</p>
<p><i>Teatrul – work in progress</i></p>	<p>De la continua raportare la contemporan, la modificările care apar atât de des în societate, în dinamica relațiilor dintre diferite grupe de vârstă – fiecare cu specificitățile ei – în comportamentul de consum al grupurilor țintă vizate, până la efortul permanent de profesionalizare și perfecționare a trupei artistice, dar și a echipei unei instituții, teatrul trebuie să fie o instituție vie, care să citească și să răspundă unor nevoi.</p> <p>Programul <i>Masca la școală</i> a urmărit menținerea la un nivel cât mai competitiv a condiției fizice și creatoare a actorului. În cadrul programului s-au organizat workshop-uri și antrenamente permanente pentru întreținerea mijloacelor specifice de expresie ale actorului de la Masca.</p> <p>Programul <i>Caietele Masca</i> a avut drept scop oferirea specialiștilor de teatru a soluțiilor teoretice și practice pe care Teatrul Masca le-a descoperit în anii de pionierat ai teatrului de stradă din România, ca unici practicanți ai unui stil teatral extrem de prezent și de agreat în Uniunea Europeană. #Caietele Masca, scrise într-un limbaj accesibil, documentate cu fotografii bine executate și bine alese, reprezintă o operă teoretică ce împlinește demersul artistic al instituției noastre și un model de valorificare a arhivei teatrale.</p> <p>Anul trecut, publicația a fost mutată în întregime online și a avut 1 număr nou. Pe platforma folosită în acest sens – <a href="http://www.caietelemasca.ro">www.caietelemasca.ro</a> – am publicat și 6 cărți în format electronic, pe teme care documentează activitatea Teatrului Masca în zona teatrului nonverbal și a teatrului de stradă.</p>

### **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 2020 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.

Principalele modificări produse au fost:

- comasarea activităților și posturilor din două compartimente într-o singură structură, *Serviciul Comunicare, Marketing și Cercetare*, pentru o abordare unitară a tuturor activităților desfășurate în domeniul derulării proiectelor culturale, promovării și comunicării publice;

- transformarea *Serviciului Tehnic-Administrativ* în *Compartiment*, structură mult mai suplă din punct de vedere managerial, aflată în directă subordonare a unuia dintre cei doi Directori adjuncți;
- trecerea *Compartimentului S.S.M. și P.S.I.* din subordinea directorului adjunct (tehnic-administrativ) în subordinea managerului (director), conform prevederilor legale în vigoare.

Modificările aduse Statului de funcții au vizat punerea în acord cu variantele actualizate ale R.O.F.-ului și Organigramei, dar și înființarea a două noi posturi de *Actor teatru*, prin transformarea unor posturi vacante, ținând cont de proiectele propuse în Proiectul de management 2020-2023. *Numărul total de posturi, 59, a rămas identic cu cel initial.*

În ceea ce privește *Controlul intern managerial*, la nivelul Teatrului Masca funcționează o *Comisie de monitorizare* a cărei componență și Regulament de organizare și funcționare sunt reglementate prin Decizia nr. 39/04.04.2019.

Codul de conduită etică a fost adus la cunoștința personalului prin distribuire directă, prin poșta electronică și prin publicarea pe website-ul instituției. Prin decizia 6/09.01.2020 a fost desemnată o nouă persoană pentru îndeplinirea atribuțiilor de consiliere etică și monitorizare a respectării normelor de conduită pe o perioadă de trei ani, cu respectarea prevederilor Codului administrativ, asigurând astfel și măsurile de rotație a personalului cu funcții sensibile.

Din punct de vedere al *Strategiei Naționale Anticorupție 2016-2020*, la nivelul Teatrului Masca a funcționat un Grup de lucru responsabil cu implementarea planului de integritate, Declarația de aderare la valorile fundamentale, principiile, obiectivele și mecanismul de monitorizare a strategiei fiind asumată prin Decizia nr. 12/12.03.2018.

Odată cu apariția primelor efecte ale pandemiei a fost necesară o reevaluare a tuturor obiectivelor stabilite pentru anul 2020, însoțită de măsuri pentru adaptarea activității la situația de fapt. Măsurile au fost stabilite, inițial, în concordanță cu legislația privind starea de urgență, apoi cu cea referitoare la starea de alertă maximă și la starea de alertă.

Principalele aspecte asupra cărora s-a acordat atenție au vizat *raporturile de muncă și asigurarea măsurilor de protecție*. Astfel, în baza acordurilor exprimate de salariați au fost întocmite *acte adiționale* la contractele de muncă existente, pentru efectuarea muncii la domiciliu și/sau în regim de telemuncă. Programul de lucru și planificarea activităților au fost adaptate pentru a minimiza prezența fizică a personalului la sediu, cu excepția situațiilor care nu au putut fi evitate; în aceste cazuri au fost luate măsuri de protecție *evitarea prezenței a mai mult de o persoană într-un birou prin decalarea orelor de lucru, igienizarea spațiilor, triaj sanitar* etc. Pe măsură ce condițiile de criză s-au perpetuat, am reușit să implementăm sisteme de comunicare și de control prin intermediul tehnologiilor digitale.

Ținând cont de toate modificările legislative survenite au fost întocmite și actualizate planuri și regulamente care au statuat diversele aspecte ale derulării activităților instituției. Astfel, în *luna martie* a fost redactat *Planul de măsuri privind continuarea activității în caz de urgență*, document actualizat cu fiecare nouă modificare legislativă apărută. Ulterior, în *luna mai*, a fost întocmit *Regulamentul de desfășurare a activității Teatrului Masca pe perioada stării de alertă maximă*, document care, la rândul său, a suferit multiple actualizări, ținând cont de evoluția legislației și a restricțiilor/măsurilor de relaxare a acestora dispuse de autorități.

Deși reduse ca număr, pe parcursul anului 2020 au continuat *activitățile de testare a sistemelor de alarmare proprii prin organizarea unor simulări de incendiu și/sau cutremur*, adaptate la măsurile de protecție sanitară în vigoare.

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

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

Pentru următoarea perioadă se vor avea în vedere modificări precum:

- *actualizarea Regulamentului de Ordine Interioară*, pentru punerea în acord cu modificările legislative survenite, dar și pentru stabilirea unor măsuri suplimentare privind protecția sanitară, protecția datelor personale și utilizarea tehnologiilor digitale în desfășurarea activității;
- *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;
- asigurarea cadrului organizațional intern privind auditul public prin crearea de mecanisme procedurale și programarea activităților de audit, în conformitate cu legislația în vigoare.

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

Conform dispozițiilor legale și *Regulamentului de Organizare și Funcționare*, managerul este sprijinit de *Consiliul Administrativ* și de *Consiliul Artistic*, primul cu rol deliberativ, iar cel de-al doilea cu rol consultativ. Managerul conduce activitatea consiliilor, iar membrii acestora nu sunt remunerați. Ținând cont de faptul că în cea mai mare perioadă a anului au fost în vigoare restricții pentru diminuarea efectelor pandemiei, majoritatea întâlnirilor au fost realizate în mediul virtual, prin utilizarea platformelor de video-conferință, cu participarea comună a membrilor ambelor consilii.

Astfel, în perioada ianuarie – decembrie 2020 au avut loc un număr de 12 întâlniri ale organismelor colegiale de conducere, principalele aspecte prezentate și dezbătute fiind:

- bugetul instituției (proponeri bugetare, proponeri de rectificări, execuții bugetare, bilanț etc.), analiza și prioritizarea cheltuielilor administrative și de dezvoltare (reparații, investiții);
- analiza obiectivelor asumate și actualizarea acestora;
- organizarea activității în contextul pandemiei;
- adaptarea repertoriului la condițiile impuse de pandemie, intrarea în producție sau scoaterea din repertoriu a unor spectacole, demararea sau inițierea de noi proiecte culturale, programul minimal;
- imaginea instituției și poziționarea acesteia în raport cu diversele teme de actualitate și priorități dezbătute în domeniul cultural;
- aspecte legate de efectuarea sau rezultatele inventarului.

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

În perioada raportată, *Regulamentul de Organizare și Funcționare* a Teatrului Masca, *Organigrama* și *Statul de Funcții* s-au modificat prin HCGMB 82/14.02.2020. Sunt prevăzute *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 fiind încadrat cu contracte individuale de muncă pe perioadă nedeterminată sau pe perioadă determinată, în baza O.G. 21/2007.

Posturi ocupate	Decembrie 2020
<b>Total:</b>	43
<b>Conducere:</b>	4
<b>Execuție, din care:</b>	39
<b>Artistic</b>	9
<b>Tehnic și scenă</b>	19
<b>Administrativ</b>	11

#### Situația concursurilor de ocupare a unor posturi vacante

Deși previzionate în bugetul aprobat inițial pentru anul 2020, nu au mai fost organizate, atât din cauza restricțiilor impuse pe perioada crizei sanitare, cât și din motive financiare impuse de rectificarea bugetară care a diminuat cu 15% sumele alocate capitolului Cheltuieli de personal.

#### Cursuri de perfecționare

Propunerile pentru participarea la cursuri de perfecționare realizate în urma evaluărilor personalului nu au putut fi respectate din motive legate de restricțiile impuse de legislația privind pandemia, cursurile planificate fiind anulate de către organizatori. Totuși, profitând atât de dinamica diverselor organizații care activează în domeniul pregătirii profesionale, cât și de disponibilitatea majorității angajaților, au fost identificate o serie de *cursuri organizate online* care, deși nu s-au finalizat prin acordarea unor certificate oficiale, au asigurat creșterea nivelului de cunoștințe și competențe ale personalului instituției. În decursul anului 2020 participarea la cursuri de perfecționare profesională se prezintă astfel:

- Manager al organizației culturale: 1 persoană; Achiziții publice SICAP: 2 persoane (curs online); Expert Achiziții publice: 2 persoane (curs online); Legalitatea actelor administrative: 3 persoane (curs online); Administrarea patrimoniului și investiții (latura juridică): 2 persoane (curs online); Sistemul de Control Managerial: 1 persoană (curs online); Resurse Umane: 1 persoană (curs online); Telemuncă/ Legislația Muncii: 1 persoană (curs online); Responsabil date caracter personal: 3 persoane (curs online); Comunicare în situații de criză: 2 persoane (curs online); Manager de proiect: 1 persoană (curs online).

În ceea ce privește pregătirea profesională a personalului de specialitate din compartimentul artistic am reușit, prin implicarea unora dintre actorii experimentați ai teatrului, susținerea unor ateliere la care au participat actorii recent cooptați în echipa artistică, astfel:

- *Atelier personajele commediei dell'arte;*
- *Atelier mască (măști larvare, măști neutre, măști expresive, măști commedia dell'arte);*
- *Atelier instrumente (acordeon);*
- *Atelier machiaj;*
- *Atelier dicție și impostafie;*
- *Ateliere catalige și jonglerie.*

În perioada raportată nu au fost constituite comisii de cercetare disciplinară pentru abateri săvârșite de angajați ai Teatrului Masca.

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

La finalul anului 2020 a fost realizată inventarierea anuală a patrimoniului, procedură care de această dată s-a dovedit de mai lungă durată decât în ceilalți ani, în special din motive legate de măsurile de siguranță sanitară, care au determinat o derulare mai lentă a verificărilor factice.

În ceea ce privește diversele intervenții asupra clădirii, acestea au fost minore și au constat în:

- reparații la instalația de alimentare cu apă (schimbare robineți, diverse elemente de tubulatură etc);
- lucrări de renovare și igienizare a amfiteatrului din curtea Teatrului în vederea susținerii de spectacole, făcute în regim propriu, cu personalul teatrului, fiind necesară doar achiziționarea de materiale (vopsea, ustensile);
- lucrări de înlocuire a unei pompe pentru instalația de hidranți care asigură necesarul de apă în caz de incendiu.

**Multe alte intervenții urgente au fost amânate din lipsă de fonduri,** asigurându-se măsuri pentru conservarea elementelor degradate până la repararea acestora (uși de acces, pompă submersibilă de evacuare, calorifere etc.).

În timpul pandemiei am fost nevoiți să luăm o serie de măsuri pentru a asigura protecția personalului, dar și a publicului, în puținele intervale de timp în care a fost posibil accesul acestuia la spectacole (în aer liber).

Principalele modificări survenite au fost:

- refuncționalizarea casei de bilete și amenajarea punctului de triaj sanitar la intrarea în teatru;
- amenajarea unui punct de triaj secundar la intrarea în sala de spectacol (pentru personalul artistic participant la repetiții);
- instalarea de panouri de plexiglas la birourile personalului administrativ;
- refuncționalizarea unei cabine (dotate cu pat și grup sanitar propriu) pentru a asigura existența unei încăperi în care să fie izolate persoanele care manifestă simptome specifice infectării cu virusul Sars-CoV-2 în timpul prezenței la sediu;
- amenajarea de trasee separate pentru accesul și ieșirea din incinta instituției, precum și pentru deplasarea în interior;
- amplasarea de marcaje vizuale pentru păstrarea distanței fizice;
- amplasarea de afișe de informare privind modalitățile de combatere a efectelor pandemiei și regulile obligatorii care trebuie respectate;
- amplasarea de coșuri speciale pentru material biologic (măști de unică folosință, mănuși, batiste, șervețele etc.);
- interzicerea utilizării instalațiilor de ventilație prin recircularea aerului (ceea ce a produs anumite dificultăți, în special începând cu luna decembrie, dat fiind faptul că încălzirea unor anumite spații se face prin echipamente de tip ventilconvector).

Cu privire la obiectivele de investiții lucrurile au stagnat, suma prevăzută după rectificarea bugetară pentru capitolul Cheltuieli de dezvoltare fiind zero. Imposibilitatea de a continua conform graficului planificat a dus la *expirarea unor documente obținute*

deja (certIFICATE de urbanism, autorizații de construire) aflându-ne acum în situația în care, dacă ar fi aprobate sumele necesare pentru realizarea obiectivelor propuse ar trebui să reluăm o serie de acțiuni de avizare înainte de demararea propriu zisă a activităților bugetate. Punctual, situația celor două obiective majore de investiții se prezintă astfel:

#### **A) Construirea unui depozit de decoruri și costume**

Această investiție este extrem de importantă, ținând cont că la nivelul teatrului nu există spațiu necesar depozitării decorurilor, costumelor și recuzitei aflate în patrimoniu. În prezent Teatrul Masca este nevoit să suporte cheltuieli de închiriere a unui spațiu pentru depozitare.

<b>Stadiu</b>	<b>Grafic inițial 2020</b>	<b>Observații</b>	<b>Grafic refăcut 2021</b>
<b>Efectuarea Studiului de Fezabilitate</b>	Realizat - 2016		
<b>Aprobarea indicatorilor tehnico-economici de către C.T.E. a PMB</b>	Realizat - 2017		
<b>Obținerea Certificatului de Urbanism</b>	Realizat - 2017	A expirat în noiembrie 2020, necesită înnoire	15 martie 2021
<b>Realizare P.U.D. solicitat prin Certificatul de Urbanism</b>	Realizat - 2018		
<b>Realizare D.T.A.C.</b>	30 mai 2020	Nefinanțat în 2020	1 mai 2021
<b>Obținere autorizație de construcție</b>	30 iulie 2020	Depinde de realizarea pasului anterior	1 iulie 2021
<b>Realizare P.T. și D.E., cu indexarea valorii din S.F. cu rata inflației și a cursului de schimb valutar</b>	31 octombrie 2020	90 zile de la obținerea A.C. Nefinanțat în 2020	1 octombrie 2021
<b>Avizarea P.T. și D.E. de către C.T.E. a PMB</b>	decembrie 2020	45 zile de la realizarea P.T. și D.E.	noiembrie 2021
<b>Procedura de alegere a executantului</b>	30 mai 2021	30 zile de la aprobarea bugetului	30 mai 2022
<b>Execuția lucrărilor</b>	iunie-noiembrie 2021	6 luni de la semnarea contractului de lucrări	iunie-noiembrie 2022

Practic, prin nealocarea sumei de 70.000 necesară etapelor de proiectare ne aflăm în acest moment în situația în care *estimarea de finalizare a obiectivului de investiții este decalată cu un an, în cea mai optimistă situație.*

#### **B) Acoperire și antifonare Amfiteatru în aer liber**

Realizarea investiției ar determina apariția *unui nou spațiu cultural* în aer liber în București, spațiu ce va putea fi folosit atât de teatrele bucureștene, cât și de reprezentanți ai altor arte.



Stadiu	Grafic inițial 2020	Observații	Grafic refăcut 2021
Efectuarea Studiului de Fezabilitate	Realizat - 2016		
Aprobarea indicatorilor tehnico-economici de către C.T.E. a PMB	Realizat - 2017		
Obținerea Certificatului de Urbanism	Realizat - 2017	A expirat în 2020, necesită înnoire	15 martie 2021
Realizare expertiză tehnică de rezistență solicitată prin Certificatul de Urbanism	Realizat - 2018		
Realizare D.T.A.C. și depunere solicitare eliberare A.C.	Realizat - 2018		
Obținere autorizație de construcție	Realizat - 2019	A expirat în 2020, necesită înnoire	15 aprilie 2021
Realizare P.T. și D.E., cu indexarea valorii din S.F. cu rata inflației și a cursului de schimb valutar	aprilie-mai 2020	Nefinanțat în 2020	30 mai 2021
Avizarea P.T. și D.E. de către C.T.E. a PMB	mai-iunie 2020	45 zile de la realizarea P.T. și D.E.	15 iulie 2021
Procedura de alegere a executantului	iulie-august 2020	30 zile de la avizare P.T. și D.E.	15 august 2021
Execuția lucrărilor	oct - noi. 2020	Nefinanțat în 2020	15 noiembrie 2021

La nivelul Bugetului din anul 2020 nu au fost alocate sumele necesare realizării obiectivului de investiții, termenul estimat de finalizare fiind decalat cu un an, ceea ce duce la imposibilitatea realizării unora dintre proiectele culturale propuse pentru anul 2021 în Proiectul de management 2020-2023.

În perioada raportată, parcul auto a fost menținut în stare de funcționare prin efectuarea de *revizii tehnice și mici reparații de întreținere* la mașinile strict necesare deplasărilor. Au fost montate *separatoare de plexiglas pentru protecția salariaților* ce se deplasează în interes de serviciu cu mașinile instituției. Lipsa fondurilor necesare a dus, spre finalul anului, la *imposibilitatea utilizării unora dintre mașinile destinate transportului de decoruri, dat fiind faptul că polițele de asigurare RCA nu au mai putut fi încheiate.*

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

Pe parcursul anului 2020 nu au avut loc controale sau verificări din partea autorității sau a unor organisme de control.

În urma controlului efectuat de I.S.U. la sfârșitul lunii noiembrie 2019 a fost realizată și depusă documentația necesară obținerii avizului de securitate la incendiu

conform situației existente, acesta fiind obținut în luna octombrie 2020 (995/20/SU-BIF-A din 01.10.2020).

Pe parcursul anului 2019, *Direcția de Audit Public Intern din cadrul P.M.B.* a derulat la Teatrul Masca misiunea de audit cu tema “*Evaluarea modului de organizare a activității de gestiune a resurselor umane și a conformității cu cadrul legislativ și normativ aplicabil, evaluarea modului în care se desfășoară procesul de inventariere patrimonială, precum și evaluarea gradului de implementare a controlului intern managerial*”, în perioada 18.03.2019 – 31.05.2019, încheiat prin Raportul nr. 1690 /19.08.2019.

Documentul a formulat o serie de recomandări și măsuri de implementat în perioada 01.09.2019 - 15.05.2020, situația acestora fiind în prezent după cum urmează:

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

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

Anul 2020 a fost unul de sacrificii majore din punct de vedere financiar, afectând programul minimal (semnat și acela foarte târziu, abia în august), dar și întreaga activitate.

După diminuarea cheltuielilor în 2019, în principal în privința scăderii resimțite în pregătirea proiectelor culturale, ne-am confruntat în 2020 cu un prim buget aprobat situat cu 35% sub nivelul prognozat în proiectul de management, urmat la doar câteva săptămâni de la aprobare de o *rectificare negativă care a mai redus încă 19%* din ceea ce era prevăzut.

Dublata de apariția pandemiei, această rectificare a necesitat regândirea obiectivelor instituției și recalibrarea categoriilor de cheltuieli pentru a ne adapta la situația de criză sanitară, încercând în același timp să asigurăm și derularea activităților specifice unei instituții de cultură.

După ce în primele 3 trimestre abia am reușit cu întârziere să achităm cheltuielile efectuate – și asta după demersuri repetate către Direcția Generală Economică – **în principal** ne referim la **cheltuielile cu administrarea clădirii și nu la cele cu proiectele culturale!**, - din luna septembrie nivelul subvenției acordate s-a situat cu mult sub necesarul financiar solicitat (*solicitări care se încadrau în bugetul rectificat*), în așa fel încât la finalul anului fondurile primite au fost de doar 83% față de creditele aprobate, **plățile restante** situându-se la aproximativ 150.000 lei – *practic au fost două luni în 2020 în care conturile teatrului nu au fost deloc alimentate.*

Asta a dus la o execuție bugetară pe 2020 situată cu 17% sub nivelul planificat, nu inițial, ci după rectificare, și care, din acest motiv, nu poate constitui o referință pentru bugetele viitoare.

Tot anul 2020 am făcut economie la economia făcută deja în 2019: costurile au fost reduse fie *prin reducerea nivelului consumurilor* față de anii anteriori (încălzit, iluminat și forță motrică, apă, utilități etc.), *fie prin renunțarea* la anumite servicii de tipul mentenanței preventive la echipamente considerate neesențiale sau prin *renegocierea prețurilor cu anumiți prestatori* pentru anumite perioade (de exemplu, *reducerea cu 10% pentru o perioadă de trei luni a chiriei pentru depozitul de costume și decoruri*).

Am renunțat la anumite cheltuieli prevăzute în notele de fundamentare sau am fost nevoiți să acceptăm faptul că anumite lucrări, servicii sau materiale chiar nu mai pot fi achiziționate (*reparații la diverse echipamente sau la parcul auto, obiecte de inventar necesare activității administrative, asigurări RCA (!) pentru parcul auto*).

*Cheltuielile de dezvoltare* au fost *primele care au fost tăiate* ajungând iarăși la 0, sumele aprobate inițial pentru realizarea proiectului tehnic și a detaliilor de execuție pentru obiectivul de investiții „Lucrări de acoperire amfiteatru în aer liber” fiind returnate odată cu rectificarea bugetară.

**Situația financiară cea mai precară** s-a înregistrat la nivelul finanțării proiectelor culturale: subvenția aprobată pentru proiecte culturale (deja tăiată în martie) nu a mai fost alocată, suma pentru proiecte situându-se la finalul anului la doar **20% față de necesar și față de prevederile programului minimal.**

Pandemia ne-a dat lovitură de grație, nivelul veniturilor proprii diminuându-se la rândul său până la 60% față de suma propusă la rectificarea bugetară. La finalul anului *veniturile proprii au acoperit 40% din cheltuielile cu proiectele*, față de 19% conform bugetului aprobat.

Deși existau credite bugetare aprobate, constatând subfinanțarea constantă și progresivă am, considerat că acțiunea cea mai prudentă din punct de vedere financiar este de a sista demararea unor alte proiecte pentru a nu îngreuna și mai mult un buget deja extrem de fragil. Cu toate acestea, am încercat să ne descurcăm fără fonduri și în acest sens *am refolosit costumele din magazie, am cumpărat materiale la kilogram pentru costume, am refolosit decoruri* etc. pentru a putea cât de cât să ne respectăm, nu atât programul minimal, cât promisiunea făcută publicului de a îi oferi spectacole noi.

Au existat momente în care, puși în fața oportunității de a putea juca, am constatat că pentru a îndeplini anumite condiții de siguranță pentru public, a trebuit să improvizăm, acolo unde s-a putut. *Semnalistica de distanțare din curtea teatrului a fost realizată cu resturi de vopsea și cu șabloane decupate de angajați, afișele de informare au fost realizate de personalul Serviciului comunicare cu materiale existente deja în birouri* etc.

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

\*mii lei

Nr. Crt.	Categorii	Estimare proiect management	Realizat
1	2	3	4
1.	TOTAL VENITURI, din care:	9996	4384
	1.a. venituri proprii, din care:	320	84
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	288	82,5
	1.a.2. surse atrase	32	0
	1.a.3. alte venituri proprii	0	1,5
	1.b. subvenții / alocații	9676	4300
	1.c. alte venituri	0	0
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	9996	4384
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	4975	3256
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	4865	3185
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	109	71
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	4422	1128
	2.b.1 Cheltuieli pt. proiecte	2465	91
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	740	114
	2.b.3 Cheltuieli pt. reparații curente	150	6
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	1383	673
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	424	244
	2.c. Cheltuieli de capital	599	0

**Bugetul executat în anul 2020 se situează la 44% față de prognoza din proiectul de management și la 82,5% față de cel aprobat.**

Alături de cheltuielile destinate reparațiilor curente și de cele de capital, **cele mai drastice scăderi** față de previzionarea din proiect **se înregistrează la sumele alocate proiectelor culturale (cheltuieli de producție și reprezentare – scădere de 96%!!!) și colaboratorilor artistici (scadere de 85%).**

În aceste condiții, o analiză a modului în care au fost îndeplinite obiectivele asumate nu poate fi decât relativă și, în orice caz, pentru a avea relevanță, trebuie raportată la contextul financiar actual.

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

Nr. Crt.	Indicatori de performanță	2020
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri – cheltuieli de capital) / nr. de beneficiari	59,4 lei
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0
3.1	Număr de premiere	5

3.2	Număr de refaceri	1
3.3	Număr de coproducții	0
3.4	Număr de spectacole în regim de protocol	0
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	80
5.	Număr de beneficiari neplătitori	72.289
6.	Număr de beneficiari plătitori	1.513
7.	Număr de spectacole, din care:	119
	* la sediu ( <i>București</i> ), din care:	43
	în sală	18
	spații neconvenționale	25
	*în turnee	0
	în sală	0
	spații neconvenționale	0
	*online	76
8.	Număr de proiecte / acțiuni culturale	19
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	82.505
10.	Venituri proprii din alte activități	1.400
11.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri	1
12.	Indice de ocupare a sălii la sediu (%)	82%

Față de media ultimilor patru ani, cheltuielile pe beneficiar au cunoscut o majorare de la aproximativ 57 lei la 59.4 lei.

Indicele de ocupare a sălii la sediu a crescut în acest an la 82%, media anterioară fiind de 73%.

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

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

Între depunerea Proiectului de management și scrierea acestui Raport de evaluare a trecut doar un an; doar că anul a fost unul dificil și atipic pentru activitatea oricărui teatru din lumea asta. Indiferent însă de ce s-a petrecut în ultimele 12 luni, viziunea nu s-a schimbat, programul estetic cu care acest teatru și-a început existența a ramas același, iar *specificul* instituției noastre a fost pus în valoare prin tot ceea am muncit ca *echipă* în anul ce a trecut.

Cu toate acestea, acum, la început de 2021, nu putem afirma nici că ne aflăm în același punct ca în decembrie 2020, pentru că am greși. Lumea nu a stat pe loc și a evoluat, chiar dacă noțiunea de *evoluție* ar părea ciudată în contextul în care mulți vorbesc mai curând de *regres*. E drept însă și că unii critici/oameni de teatru au pus în discuție și conceptul/noțiunea de *re-inventare*.

Noi considerăm că în 2020 lumea teatrului, și fără modestie ne includem și pe noi aici, a dat dovadă în primul rând de mai multă *Creativitate* decât în anii „*normali*”. A fost o adevărată „*risipă*” de creativitate și de resurse artistice, individuale sau de grup, pentru ca *publicul să ne știe* alături în vremuri dificile și, chiar în condițiile în care nu a asistat la spectacole *live*, să simtă măcar o fărâmbă din magia întâlnirii cu Teatrul.

Nu a fost deloc ușor să *afirmăm* că *e nevoie de teatru* în condițiile în care virusul acesta păcătos ne amenința viețile cu care eram obișnuiți și nu a fost deloc ușor să convingem că Teatrul, ca parte importantă a culturii, poate schimba viața oamenilor și, după cum lesne s-a văzut, poate, dacă nu schimba, măcar îndulci pandemia.

Putem afirma cu claritate și fermitate că toți oamenii de teatru au dat dovadă de o reală *solidaritate cu publicul*, cu toți cei care și-au petrecut majoritatea timpului în locuințele lor.

În opinia noastră, acest an ne-a oferit tuturor *și o șansă nesperată*: în timpul pe care *și noi* l-am avut la dispoziție, *am avut șansa de a ne opri* puțin, de a ne gândi o dată în plus de ce iubim Teatrul, de ce îl facem, de a ne reaminti de ce am ales să fim actori, regizori, scenografi. A fost un an în care ne-am făcut fiecare *un bilanț personal* în calitate de *trăitori în și pentru Teatru*. Și am profitat de acest răgaz pentru a cerceta, pentru a citi, pentru a ne pune la zi cu spectacole din țară sau din lumea întreagă; și asta a fost important și a contat mult pentru evoluția noastră ca artiști și implicit pentru evoluția instituțiilor noastre.

Noi, cei de la Masca, susținem că anul 2020 poate fi considerat din această perspectivă ca un (altfel de) *an sabatic*. Și dacă lipsa finanțării nu s-ar fi insinuat din ce în ce mai serios în viața teatrului, am fi spus că meritam cu toții acele câteva luni ale stării de urgență pentru a ne re poziționa.

Viziunea, cum scriam, nu a suferit modificări; am schimbat însă mijloacele prin care să ajungem Acolo. Păstrând profilul unic al instituției noastre am început să gândim proiecte care să însemne ceva și după „pandemie” și care să nu rămână doar „exerciții teatrale” conjuncturale sau „produse satisfăcătoare în condiții de criză”. Recunoaștem însă că *nevoia* sau, mai bine zis, *nevoile* au jucat un rol important, obligându-ne să ne adaptăm condițiilor, reconsiderând astfel anumite obiective specifice, propunându-ne însă ca obiectiv major să menținem *interesul publicului pentru actul teatral ca experiență necesară*.

## **E.2. misiune;**

Misiunea Teatrului Masca s-a bazat și în acest an pe conceptul de *serviciu public cultural*, sub sloganul: **Masca = un teatru în slujba comunității** (așa cum era menționat în Proiectul de management, cu referire la celebra replică a președintelui american J.F.Kennedy: „*Ask not what your country can do for you - ask what you can do for your country*”).

Am păstrat dezideratele de a oferi o experiență teatrală *unică* (cu referire la stilul și specificul teatrului) și de a acoperi *nevoile culturale* ale bucureștenilor, preponderent ale celor care locuiesc în cartierele dormitor, prin *spectacolele de stradă* și de a continua aria *programelor cultural-educative*.

Organizând majoritatea activităților noastre în jurul conceptului de *Teatru la un click distanță*, misiunea aplicată la anul 2020 a însemnat crearea de conținut cultural-educativ care să se materializeze într-o experiență unicat, comunitatea căreia ne-am adresat fiind una lărgită.

Am diversificat totodată prezența noastră *online* oferind programe dedicate comunității deja câștigate în anii anteriori în jurul activității noastre și propunând pentru *lumea virtuală* o altă categorie de programe ce au fost destinate *publicului potențial*, non-consumatorul cultural, căruia i-am propus o „împrietenire” cu Teatrul care i-a ținut companie în tot acel timp petrecut acasă.

## **E.3. obiective;**

Obiectivele generale și specifice pentru anul 2020 au plecat de la cele trasate în Proiectul de management, dar au suferit modificări și ajustări permanente, cauzate de situația existentă în București și în țară. Unele au dispărut cu totul (de ex. Obiectivul general *Plasarea capitalei României în rândul capitalelor europene care au festivaluri de teatru outdoor*, cu toate obiectivele specifice), unele au fost modificate pentru că

deveniseră lipsite de aplicabilitate în contextul dat, iar altele au beneficiat de o susținere mai mare sau mai mică, în raport cu întreaga listă asumată.

Obiective generale
1. Impunerea profilului propriu (teatrul nonverbal și teatrul de stradă) în peisajul teatral bucureștean;
2. Fidelizarea publicului existent;
3. Câștigarea comunității online;
4. Creșterea numărului de beneficiari, cu precădere dintre nonconsumatori, și atragerea lor către stilul de teatru specific pe care îl practicăm;
5. Educarea viitoarelor generații de spectatori.

Obiective specifice	Indicatori de performanță, raportarea se face la propunerea din Proiectul de management
1.1 Crearea unui repertoriu valoros și diversificat pentru stagiunile <i>outdoor</i> și <i>indoor</i> și pentru mediul <i>online</i> ;	Propus: 3 premiere outdoor, 1 indoor, 2 reluări. <i>Realizat: 3 premiere outdoor, 2 premiere pentru mediul online, 1 reluare și un spectacol finalizat, în stadiu de vizionare finală (dar fără premieră); pregătirea a trei producții cu premiera în 2021: Ultimii oameni pe pământ, București Livrator și Best of Living Statues.</i>
1.2. Valorificarea potențialului creator al trupei;	Propus: distribuirea fiecărui actor în minim 4 spectacole. <i>Realizat: distribuirea fiecărui actor angajat în minim 4 spectacole, cu 2 actori care au fost distribuiți în 5 spectacole.</i>
1.3. Atragerea tinerilor absolvenți ai institutelor de teatru și <i>împrietenirea</i> lor cu stilul teatrului nonverbal și al teatrului de stradă;	Propus : 4 actori tineri cu colaborări pe un an. <i>Realizat: 3 actori tineri absolvenți cu colaborare pe 12 luni și 1 actor pe 8 luni.</i>
1.4. Perfecționarea mijloacelor de expresie specifice profilului nostru teatral;	Propus: 3 workshopuri <i>Realizat: 8 workshopuri (3 online)</i>
1.5. Extinderea cercetării teatrale în domeniul specific al instituției noastre (mișcare, costum, machiaj etc.).	Propus: Colaborarea cu 2 artiști (machieaj și expresie corporală) pentru susținerea unor ateliere de cercetare. <i>Nerealizat: lipsă finanțare.</i>
2.1 Creșterea vizibilității ofertei teatrale Masca	<i>Realizat: creșterea gradului de ocupare a sălii la spectacolele indoor (82% în</i>

	<i>anul 2020); creșterea cu aproximativ 30% a numărului de oameni la care informația despre activitatea noastră a ajuns, în online.</i>
2.2. Crearea unui sistem de recompense (obiectiv nou, răspuns la multitudinea de oferte de petrecere a timpului liber la domiciliu, în 2020).	<i>Realizat: 7 campanii de tip concurs, la radio sau pe online, cu premii constând în bilete la spectacole.</i>
3.1. Creșterea numărului de beneficiari ai spectacolelor Masca, din mediul online;	<i>Realizat: 25 reprezentații cu spectacole outdoor (cu adaptări cauzate de criza sanitar-financiară), și 76 reprezentații cu spectacole online (12.738 beneficiari).</i>
3.2. Prezența în online cu alte materiale conexe activității teatrului, în afara spectacolelor;	<i>Realizat: în cadrul proiectului (mutat în online în ianuarie 2020) „Caietele Masca”, a apărut anul trecut 1 număr nou; în cadrul proiectului „Masca virtuală” am susținut campania online #dozadecultură (chestionare din istoria teatrului românesc și universal) și am difuzat materiale educative, înregistrări de la work-shop-uri, documentare despre activitatea și evenimentele instituției.</i>
4.1. Identificarea tipologiilor de public non consumator și delimitarea profilului beneficiarului existent;	<i>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 început a fost... Gestul, Sub cerul liber, Stagiunea online, Școala de teatru gestual Masca - în cadrul tuturor proiectelor am efectuat sondaje programate sau ad-hoc, am intrat într-o relație de comunicare cu publicul pentru a determina cât mai exact pe aceia care vin accidental sau programat la întâlnirea cu teatrul; în cadrul activităților online am profitat de toate mijloacele de analiză ale aplicațiilor online pentru a avea o imagine cât mai completă asupra beneficiarilor. Dintr-un total de aproximativ 17.500 de beneficiari în anul 2020 (indoor, outdoor și online) situăm undeva la 250 numărul celor care, în interacțiunea cu noi, au confirmat faptul că nu mai văzuseră un spectacol de teatru.</i>
4.2. Popularizarea și teoretizarea teatrului de stradă din România;	<i>Propus: 4 numere noi anual în seria Caietele Masca; minim 2 turnee în România și 4 spectacole de stradă</i>



	<p>jucate în acestea; amenajarea unui spațiu documentar în cadrul FISV;  <i>Realizat: 1 număr nou din Caietele Masca; site-ul publicației a devenit o platformă de studiu și cercetare, accesibilă tuturor celor interesați, cu o secțiunea Bibliotecă, unde am publicat în 2020 un număr de 6 cărți în format electronic, despre parcursul teatrului de stradă în România.</i></p>
<p>4.3. Mărirea numărului de reprezentații și evenimente outdoor pentru a acoperi un număr cât mai mare de beneficiari.</p>	<p>Propus: 150 de spectacole jucate în aer liber, anual, cu un ritm de 7 spectacole pe săptămână, în cadrul stagiunii outdoor (cifra include și spectacolele care s-ar fi jucat în cadrul Festivalului Internațional de Statui Vivante);  <i>Realizat: când a fost posibil, am jucat outdoor (25 de reprezentații), când activitatea de spectacole s-a rezumat la online, am inclus în programul stagiunii online și în toate materialele difuzate online, pe acelea care țin de teatrul de stradă.</i></p>
<p>5.1. Continuarea cursurilor de la Școala de Teatru Gestual Masca;</p>	<p>Propus: minim 25 de absolvenți anual; organizarea de ateliere teatrale (2) pentru copii, pe timpul vacanței școlare;  <i>Realizat: 40 de cursanți la toate grupele de vârstă din cadrul Școlii de teatru gestual Masca.</i></p>
<p>5.2. Crearea de proiecte noi vizând educația copiilor și tinerilor ;</p>	<p>Propus: organizarea unor întâlniri lunare cu elevi de liceu la spectacolele indoor;  <i>Realizat: 4 reprezentații cu spectacol de interior, jucat în regim special pentru elevi de liceu însoțiți de cadre didactice; realizarea unei premiere în cadrul programului „Sub cerul liber”, dedicată copiilor.</i></p>
<p>5.3. Transformarea preambulului fiecărei reprezentații în discurs cu valențe educative în domeniul teatrului;</p>	<p>Propus: câte un discurs per reprezentație în outdoor;  <i>Realizat: la spectacolele în amfiteatru a existat câte un discurs înainte de fiecare reprezentație, cu informații despre teatru, în general, și stilul practicat de Masca, în particular; reprezentațiile cu spectacole online au fost precedate de postarea de materiale educative care să așeze spectacolul în contextul teatrului de stradă românesc și european.</i></p>

5.4. Cooptarea mai multor actori din trupă ca profesori de actorie în cadrul Școlii de Teatru Gestual Masca.

Propus: minim 1 actor anual;  
*Realizat: 1 profesor nou, pentru segmentul de vârstă 4-6 ani, din cadrul școlii; 4 actori la workshop-urile susținute pentru actorii tineri veniți la Masca.*

#### **E4. strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management;**

Strategia culturală 2020-2023 pleacă de la realitatea că Teatrul Masca, la fel ca și celelalte instituții teatrale, este un *serviciu public de cultură* oferit locuitorilor Capitalei. Întreaga noastră activitate artistică este orientată către satisfacerea nevoii culturale a publicului din București.

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*, ne-am propus să continuăm accentuarea acestei dimensiuni a activității noastre, distribuind *cea mai mare parte* a energiilor creatoare, dar și a resursele materiale și financiare, acestei direcții estetice care ne *singularizează între teatrele Capitalei*. Programele și proiectele Teatrului Masca dedicate prezenței noastre *outdoor* și-au dovedit din mandatul anterior viabilitatea, fiind apreciate de public sau de organizatorii de evenimente, menținând profilului distinct al instituției noastre.

În zona spectacolelor *outdoor*, strategia culturală va ține cont de obiectivul general de a asigura *accesul și participarea tuturor cetățenilor la sistemul cultural, eliminând dezechilibrul dintre centru și periferie*.

În privința *repertoriului* pentru aer liber, acesta va continua să fie variat atât ca tematică, cât și ca tip de teatralitate. Subiectele (și temele) vor fi inspirate de cultura autohtonă, dar și de cea universală, propunând povești/istorii inedite care să trezească interesul publicului contemporan prin „confruntarea” cu personaje și universuri mai puțin cunoscute.

Spectacolele își vor păstra stilul nonverbal, iar zona de teatralitate va fi reprezentată de cea folosită cu succes în anii trecuți. Vom relua seria reprezentațiilor de tip *walking-performance*, gen specific teatrului de stradă și care oferă o experiență inedită publicului, acesta simțindu-se angrenat în spectacol și trăind senzația participării active la actul artistic. Vom continua și realizarea de spectacole de *marionete mari* sau *instalații teatrale, formule teatrale* care s-au dovedit de succes în trecut.

În plus, producând anual două spectacole de *living statues*, zonă de teatralitate în care trupa noastră excelează – experiența Masca fiind preluată și de profesioniști ai genului din Europa – vom concentra atenția asupra acestui mijloc de expresie care se identifică cu *brandul Masca* și care trebuie valorizat la potențial maxim.

*Statuia vivanță* reprezintă un tip de spectacol 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. Avantajul spectacolelor noastre de statui vivante este că răspund unei *așteptări* artistice pe care chiar *noi am creat-o*; publicul *așteaptă* de la noi spectacole de statui vivante, *așteptare cultivată* în anii în care am propus bucureștenilor acest tip de discurs teatral.

*Statuile vivante* ale Teatrului Masca au personaje bine definite, elementul narativ reprezentat de povestea în care sunt integrate este semnificativ, iar mișcarea

specifică pe o muzică compusă anume pentru fiecare statuie, *transformă spectacolele de statui vivante în mini spectacole de teatru*. În ceea ce privește materialitatea statuii, evidențiată de costum și de machiaj, vom avea preponderent ca sursă de inspirație teatrul asiatic, acolo unde aceste două elemente au o pondere și o funcție mult diferită de cea practică în teatrul european.

În ceea ce privește a *doua direcție* de activitate, cea a spectacolelor de interior, vom menține ritmul de *un proiect* în fiecare stagiune. Spectacolele noastre vor rămâne în interiorul conceptului de *altfel* (prin care Masca se promovează), cu producții nonverbale care profită la maxim de capacitatea artistică și de mijloacele de exprimare ale trupei. 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 lipsa textului rostit.

Vom continua așadar montarea *spectacolelor de stil (teatru nonverbal)* ce se bazează pe scenarii originale inspirate de texte valoroase ale literaturii românești și universale și se materializează în imagini teatrale ce au ca element central Actorul Capabil, cel care se exprimă plener, utilizându-și la capacitate maximă expresivitatea corporală. Aceste spectacole 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.

Vom continua să consolidăm experiența vizionării unui spectacol indoor/outdoor prin activități conexe care să îmbogățească această experiență. În spațiul desfășurării spectacolelor vom organiza expoziții de fotografie, de costume sau de elemente de decor, conturând un *micro-climat* din care spectatorul să *culeagă* atât *emoție*, cât și *informație*. Dimensiunea educațională este puternic asociată tuturor activităților noastre, sub deviza *Masca = creatorul propriului public*. Vom continua cursurile *Școlii de teatru gestual Masca*, dar ne propunem să diversificăm aceasta activitate adăugând și cursuri de scurtă durată despre elemente specifice ale tipului de discurs pe care îl practicăm: *construcția personajului în teatrul nonverbal, machiajul, statuia vivanță, masca*.

Strategia culturală pentru 2020-2023, precum și principiile care au stat la construcția acesteia au fost definite și abordate în Proiectul de management pentru perioada următoare. Doar că atunci când ar fi trebuit să începem munca, a venit anul 2020.

Și dacă strategia culturală pe termen lung nu s-a modificat, nu același lucru se poate spune despre strategia pe termen scurt, care a necesitat ajustări serioase, determinate de faptul că acelei *comunități fizice* (una redusă extrem de mult) căreia i ne adresăm prin spectacolele *indoor* și *outdoor* i s-a adăugat *comunitatea online*, ai cărei membri nu mai au reședința numai în Capitală. Aceasta *comunitate, care în viitor* poate deveni o *piață importantă de consum cultural*, având în vedere că dispar barierele de zonă de reședință, venituri și/sau modele de petrecere a timpului liber, și-a „cerut” dreptul de a beneficia de acest serviciu cultural.

Vom continua să i ne adresăm atât prin punerea la dispoziție în format digital a produselor activității noastre uzuale, cât și prin crearea de conținut dedicat. Acestei comunități îi vom dedica prin conceptul de „*Teatru la un click distanță*” spectacole *concepute exclusiv pentru prezentare online* sau spectacole înregistrate; dar acestea din urmă trebuie să se apropie mai mult de ceea ce este teatrul tv (cu filmări în platou, cu mai multe camere etc.). Vom realiza această comunicare prin platformele de social-

media și prin platforma *CaieteleMasca.ro*. Aici vor fi publicate și viitoarele numere ale *Caietelor Masca*, precum și alte 2 titluri de cărți de teatru (despre zona noastră de teatralitate), în format electronic, în secțiunea nou înființată, *Biblioteca*.

#### **Strategie pe termen scurt:**

- reorganizarea programelor cuprinse în Proiectul de management, astfel încât acestea să răspundă complet și eficient cerințelor mediului socio-economico-cultural în care activăm, cu referire la 2020 și 2021:
  - o contextul pandemic mondial;
  - o criza financiară în care s-a aflat ordonatorul principal de credite.
- gestionarea unui Program nou: *Stagiunea online* și a proiectelor din cadrul acestuia;
- structurarea stagiunii *outdoor* 2021 ținând cont de noile cerințe determinate de criza sanitară și de experiența anului 2020;
- continuarea și finalizarea proiectelor intrate deja în producție pentru *stagiunea de exterior* 2021;
- gestionarea celorlalte programe cultural-educative care au necesitat ajustări în 2020;
- pregătirea stagiunii *indoor* 2021.

#### **Strategie pe termen mediu:**

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

#### **Strategie pe termen lung:**

- adaptarea proiectelor la situația existentă în București – această adaptare se referă atât la utilizarea eficientă și echilibrată a spațiilor publice care pot servi activității noastre de spectacol, cu proiecte dedicate anumitor spații specifice, dar și la adaptarea continuă a strategiei, astfel încât aceasta să răspundă publicului bucureștean, tendințelor și cerințelor acestuia;
- transformarea sediului Teatrului Masca într-un *hub cultural* al Capitalei, în măsura în care se va finaliza investiția;
- atragerea atenției criticii de specialitate și a lumii teatrale asupra activității specifice a instituției;
- organizarea de evenimente teatrale care să definească Teatrul Masca ca pe un punct suplimentar de atracție pentru turiști și locuitorii care nu vorbesc limba română;
- reluarea *Festivalului Internațional de Statui Vivante* ca eveniment cultural alternativ în percepția bucureștenilor și ca pe un *must have* pe o listă a turismului cultural; în plus, festivalul nostru se desfășoară tot la periferie

(exemple din anii trecuți: cartierul Ferentari, cartierul Titan, Balta Albă, Crângași etc.)

- crearea unui public nou căruia să *îi ne adresăm, nu prin ceea ce se presupune că îi place conform sondajelor (de exemplu spectacole de comedie etc.), ci prin ceea ce considerăm că ar avea nevoie pentru creșterea gradului său de cultură teatrală, respectiv cultură artistică;*
- reluarea, la intervale regulate și echilibrat distanțate în timp, a studiilor de cunoaștere a beneficiarului;
- adaptarea continuă a repertoriului de spectacole, dar și de activități, la public și la realitățile sociale;
- adaptarea continuă a canalelor de comunicare și a modalității de utilizare a acestora, la tendințele cele mai noi.

### **E5. strategie și plan de marketing;**

*Atragerea unor noi segmente de consumatori și limitarea nonconsumului cultural* fac parte dintre obiectivele principale ale strategiei de marketing propuse prin Proiectul de management.

Aceste obiective au determinat strategia și acțiunile întreprinse în încercarea de a acoperi toate aspectele pe care obiectivul le presupune:

- fidelizarea publicului existent;
- dezvoltarea publicului, atât din rândul celor care nu sunt consumatori uzuali de teatru, cât și din al celor cărora le place teatrul, dar nu cunosc stilul spectacolelor noastre.

Am menționat deja anterior în acest Raport decizia noastră de a transfera vânzarea online a билетelor de pe siteul propriu pe platforma *MyStage*. Decizia a ținut cont de următoarele aspecte:

- notorietatea platformei *Mystage*;
- posibilitatea transmiterii mesajului către un public țintă mai mare (pe siteul propriu ne adresăm în principal doar celor care ne cunoșteau deja și ne urmăreau activitatea);
- adaptarea la modelele comportamentale ale consumatorului contemporan și tendința acestuia de a prefera modelul de achiziție de tip *Amazon*, respectiv de tip *Emag* (achiziția de pe o platformă online unde poate studia mai multe produse, de același tip, în mod comparativ, având la dispoziție și opinii ale altor spectatori despre produsul cultural).

În încheiere, un rezumat al anului 2020 în ceea ce privește strategia și planul de marketing se regăsește în tabelul următor:

<b>Politica de prețuri</b>	<p>A fost caracterizată de racordarea la realitățile mediului în care Teatrul Masca își desfășoară activitatea și la posibilitățile financiare ale publicurilor țintă.</p> <p>Prețul билетelor de intrare la spectacol sau de vizionare online a fost modic, ținând cont de faptul că Teatrul Masca este o instituție publică de cultură, subvenționată de la bugetul local al comunității. Pentru stagiunea de interior 2019-2020, ne-am propus să ne aliniem la modalitățile de „ticketing” pe care teatrele occidentale le practică de ani buni de zile. Pentru aceasta, am propus următoarea modalitate de achiziționare a</p>
----------------------------	--

	<p>biletelor la spectacolele <i>indoor</i>, renunțând aproape total la casa de bilete:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Count me in</i> – 25 de lei – se puteau achiziționa online începând cu punerea în vânzare a spectacolului, dar nu cu mai puțin de 2 săptămâni până la data spectacolului, moment în care devenea activă categoria următoare;</li> <li>- <i>Online regular</i> – 40 de lei – se achiziționau în cele două săptămâni dinaintea spectacolului;</li> <li>- <i>Preț online</i> - 15 lei.</li> </ul>
<b>Canale de distribuție</b>	<p>În ceea ce privește noțiunea de plasare, se constată ponderea extrem de mare a vânzărilor <i>online</i>; din totalul vânzărilor de bilete în anul 2020, 95% din total s-au efectuat <i>online</i>.</p>
<b>Promovare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- profilarea unei identități vizuale și de mesaj;</li> <li>- afișaj outdoor: afișe, bannere, mash-uri, panouri publicitare, etc.;</li> <li>- atenție acordată aspectului grafic al tuturor materialelor și concordanța acestora cu logo-ul și imaginea de brand a Teatrului Masca;</li> <li>- promovare activă prin implicarea efectivă a potențialului public în diferite acțiuni (sondaje, concursuri cu premii etc.);</li> <li>- comunicare eficientă prin realizarea de comunicate de presă care să aducă în atenția presei activitatea noastră și să atragă atenția criticilor asupra programelor și proiectelor;</li> <li>- analiza mediului și elaborarea practică a unor proceduri interne care să asigure prezența constantă și actualizată a tuturor evenimentelor noastre pe aceste platforme;</li> <li>- continuarea promovării directe prin intermediul unor evenimente artistice concepute special în acest sens.</li> </ul>
<b>Relația cu mediile de comunicare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cultivarea unei bune relații profesionale cu critica și presa de specialitate;</li> <li>- parteneriate media permanente cu posturi radio publice (spoturi, anunțuri, concursuri), ziare și reviste, precum și cu publicații din mediul online;</li> <li>- parteneriate media pe perioadă determinată (cu ocazia diverselor evenimente – Premiere, Workshopuri etc.) cu televiziuni și posturi de radio comerciale;</li> <li>- prezența în diverse emisiuni tv și realizare de interviuri pentru presă scrisă sau online.</li> </ul>
<b>Dinamizarea rețelelor sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dezvoltarea comunității online (bloggeri, vloggeri, formatori de opinie în mediul virtual etc.) care să contribuie la distribuirea mesajului și la o acoperire cât mai bună;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- folosirea eficientă a rețelelor de socializare, păstrarea și dezvoltarea în acest mediu virtual a imaginii unui teatru mobil și prietenos, <i>un teatru altfel</i>.</li> </ul>
<b>Atenția față de grupurile-țintă</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atenția deosebită acordată comunicării directe a personalului teatrului cu publicul (telefon, internet, mail, față în față la spectacole);</li> <li>- asigurarea în condiții optime a tuturor facilităților care contribuie la senzația de confort a publicului (iluminare, curățenie, climatizare, securitate);</li> <li>- păstrarea unei legături permanente cu publicul (prin newsletter-uri, platforme de socializare etc.);</li> <li>- diferențierea strategiilor de comunicare în funcție de grupurile-țintă și de beneficiari.</li> </ul>

## **E6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management;**

*Menționăm că Programul minimal a fost aprobat și a devenit anexă a contractului de management cu mare întârziere, abia în august 2020, probabil ca urmare a pandemiei.*

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

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

Premierele, parte a programului, aparțin teatrului de stradă, stilul fiecăreia fiind diferit în funcție de mijloacele de expresie alese. Teatrul de stradă este o formă de expresie teatrală cu structuri, discurs și program estetic proprii, cu o misiune socio-culturală clară și asumată, cu o relație bine definită cu propriul public. Actorii teatrului de stradă sunt antrenați în acest stil, au capacitatea de a crea în situații diverse, indiferent de spațiu sau condiții meteo. Din acest motiv fiecare reprezentație a noastră este unicat, actorii adaptându-se continuu la un public care, din experiența noastră de până acum, reacționează diferit în funcție de cartierul în care își are rezidența și unde asistă la spectacol. În zonele de periferie reacția publicului este mult mai directă, frustă, iar interacțiunea cu actorii este deplină, spectatorii având disponibilitatea/capacitatea de a se exterioriza în timpul spectacolului, implicându-se alături de actori atunci când momentul teatral o cere. Publicul din cartierele centrale este mai educat, dar și mult mai reticent în a se manifesta deschis, așteptând finalul pentru a aplauda întreaga evoluție a actorilor, ca la sfârșitul unei arii.

Acest tip de teatru pe care îl susținem este viu, energetic și într-o continuă descoperire de forme.

Programul este orientat către publicul din cartierele Capitalei, pentru că acolo, așa cum am menționat deja, ofertele culturale lipsesc cu desăvârșire. Dacă în centrul orașului putem vorbi de evenimente în conformitate cu statutul unei Capitale europene, în cartiere, cu excepția unor manifestări conjuncturale care se desfășoară sporadic, *spațiul cultural este gol*, iar numărul celor care nu au acces la fenomenul cultural este foarte mare. Evenimentele conexe care vor viza în primul rând educația cultural-teatrală vor însoți reprezentațiile noastre. O Capitală europeană are nevoie de

oameni educați, iar a ignora total publicul care nu este în mod obișnuit un consumator cultural nu face decât să contribuie la excluderea și izolarea sa.

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

## **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. Premierile ce vor fi produse vor aparține stilului de *teatru nonverbal*, accentul fiind pus pe Actor și pe limbajul corporal. Scenariile vor fi, ca și până acum, inspirate de opere valoroase ale literaturii române sau universale.

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

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

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

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

## **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 interpreta în fața publicului roluri consistente și, în plus, de a se familiariza cu rigorile unui teatru profesionist, precum și cu pregătirea/producția unui spectacol. Tinerii vor fi incluși în distribuțiile spectacolelor, având șansa de a dobândi 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.

## **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 activități 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.

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.

Menționăm că FISV este singurul festival care are loc în cartierele Capitalei.

## **6. Școala de teatru gestual Masca (STG) – (program indoor/outdoor)**

Programul, demarat în 1992, a funcționat aproape an de an, vădind certe beneficii. Fiind un program dedicat copiilor și adolescenților, *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 și 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, aceștia 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 informațiilor 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 școli de actorie.

## **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 profesioniștilor teatrului materiale documentare care să plaseze într-un context mai larg, european și mondial, experiența românească a teatrului de stradă și a teatrului nonverbal. Destinate cu precădere creatorilor de teatru, studenților, profesorilor, dar și publicului pasionat de teatru, publicația *Caietele Masca* își propune să însoțească, prin apariții trimestriale, parcursul teatrului de stradă și al celui nonverbal, evocând în același timp și reperatele 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*.

## **8. Masca la școală – (program indoor)**

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

În condițiile în care colectivul artistic este redus, formarea profesională este necesară pentru toți actorii implicați în proiecte, angajați cu contracte individuale de muncă sau doar colaboratori. În perioada care urmează ne propunem ca o parte dintre

aceste cursuri să fie ținute de specialiști din străinătate, conectați la mișcarea internațională teatrală de acest tip.

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

#### **9. \*Amfiteatrul Cultural – (program outdoor) – (din 2022, 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 2022, 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 și proiecții de film, studenții Universității Naționale de Muzică București cu recitaluri de muzică și 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.

**Anul 2020** a dus la bulversarea întregii activități a teatrului. Vizavi de ceea ce ne propuneam pentru 2020-2023, din cauza pandemiei, dar și a situației financiare precare, din lista propusă în proiectul de management, 3 programe mari **nu** s-au putut realiza sau s-au realizat *parțial*:

- **Masca în turneu (program indoor/outdoor)** – absența evenimentelor culturale la care participam, atât în țară, cât și în străinătate;
- **Festivalul Internațional de Statui Vivante (program outdoor)** – pe lângă motivul principal, pandemia, care a determinat anumite condiții stricte de derulare a evenimentelor culturale, s-a adăugat și criza financiară;
- **Amfiteatrul cultural (program outdoor)** – lipsa finanțării a dus la oprirea investiției pentru al doilea an consecutiv și a stopat implicit și acest program dedicat integrării amfiteatrului de la sediu într-un circuit cultural bucureștean, cu activități în aer liber pe toată durata verii. *Cu toate acestea, Amfiteatrul a fost folosit în actuala sa condiție pentru prezentarea spectacolelor noastre outdoor.*

Un Program nou - **Stagiunea online** - s-a impus firesc, având în vedere că activitatea noastră fizică a fost întreruptă mai mult de jumătate de an .

Nr. crt.	Titlul programului	Obiectivele programelor	Nr. proiecte
1.	<b>Sub cerul liber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• impunerea teatrului de stradă în mentalul colectiv ca fiind un gen teatral prietenos și accesibil;</li> <li>• alcătuirea unui repertoriu cât mai variat din punct de vedere al mijloacelor de expresie;</li> <li>• distribuirea uniformă a reprezentațiilor pe</li> </ul>	<b>3</b>

		<p>întreaga hartă a Capitalei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oferirea accesului la actul cultural celor din cartiere și mutarea centrului cultural spre periferie;</li> <li>• asigurarea unui număr minim de 5 spectacole săptămânal;</li> <li>• câștigarea de public nou dintre nonconsumatorii de teatru;</li> <li>• conceperea unor activități conexe care să pună accentul pe educația teatral-culturală;</li> <li>• dezvoltarea comunităților locale din București prin susținerea de spectacole și evenimente;</li> <li>• impunerea Bucureștiului ca o Capitală europeană cu ofertă teatrală variată stilistic și cu o stagiune teatrală pe parcusul verii.</li> </ul>	
2.	<b>La început a fost... Gestul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o mai mare individualizare a stilului Masca și diversificarea ofertei teatrale bucureștene;</li> <li>• păstrarea publicului fidelizat prin crearea unui repertoriu incitant;</li> <li>• câștigarea de public nou prin accentuarea a ceea ce ne deosebește de alte instituții teatrale;</li> <li>• crearea, prin activități conexe reprezentațiilor teatrale, a unui spațiu cultural accesibil și prietenos;</li> <li>• o mai mare apropiere de public prin proiecte care să ofere o altă perspectivă asupra muncii într-un teatru (repetițiile cu public, ateliere de creație, expoziții teatrale, conferințe, vizite în culisele teatrului etc.);</li> <li>• 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.</li> </ul>	<b>1</b>
3.	<b>Stagiunea online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fidelizarea publicului existent prin oferirea de conținut cultural online;</li> <li>• cucerirea unui public nou prin activități culturale realizate online;</li> <li>• diversificarea ofertei de conținut online astfel încât să acopere toate dimensiunile activității noastre (spectacole, informație, educație, cercetare);</li> <li>• valorificarea arhivei digitalizate a Teatrului Masca;</li> <li>• eliminarea aspectului de <i>contigent</i> din relația cu comunitatea online, prin crearea de conținut dedicat exclusiv acestei comunități.</li> </ul>	<b>9</b>
4.	<b>Sunt tânăr, Doamnă!</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deschiderea instituției spre tinerii actori în condițiile în care aceștia își găsesc foarte greu angajamente în teatre;</li> <li>• promovarea indirectă a stilului teatral Masca prin intermediul celor care participă la acest program de tip internship;</li> </ul>	<b>2</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• întinerirea continuă a trupei;</li> <li>• transmiterea expertizei acumulate de actorii cu experiență tinerilor actori;</li> <li>• atragerea spectatorilor prin oferirea de „chipuri” noi în spectacolele noastre.</li> </ul>	
5.	<b>Școala de teatru gestual Masca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• educarea copiilor și a tinerilor pentru a deveni consumatori de teatru;</li> <li>• suplimentarea ofertei de cursuri de teatru existente și la alte instituții, cu unele care acoperă zona noastră de teatralitate;</li> <li>• implicarea familiilor din care vin copiii în activități culturale;</li> <li>• oferirea unei alternative culturale de petrecere a timpului liber;</li> <li>• mărirea veniturilor proprii ale instituției.</li> </ul>	<b>1</b>
6.	<b>Caietele Masca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• punerea la dispoziția specialiștilor de teatru, studenți sau profesioniști în plină putere creatoare, a soluțiilor 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;</li> <li>• creșterea interesului tuturor categoriilor sociale față de teatrul de stradă și de evenimentele outdoor prin intermediul unei publicații scrise într-un limbaj accesibil;</li> <li>• 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;</li> <li>• valorificarea arhivei teatrale și introducerea acesteia în circuitul public;</li> <li>• diversificarea activităților instituției prin acoperirea unei zone teoretice de cercetare teatrală;</li> <li>• prezentarea concepției despre teatrul de stradă a unor personalități marcante ale domeniului, la nivel european și mondial;</li> <li>• realizarea de studii și anchete, împreună cu oameni de teatru, despre teme practice relevante, în zona teatrului de stradă;</li> <li>• reflectarea contextului internațional prin reportaje de la evenimentele importante de teatru de stradă;</li> <li>• documentarea istorică a acestui fenomen în România, prin analiza reperelor importante din activitatea Teatrului Masca în 30 de ani de teatru (de stradă);</li> </ul>	<b>2</b>
7.	<b>Masca la școală</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>menținerea la nivel cât mai competitiv a condiției fizice și creatoare a actorului</i>, cu consecințe</li> </ul>	<b>1</b>

		<p>asupra unei mai bune interpretări a rolurilor din spectacolele Masca;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sincronizarea modului de gândire și a muncii actorului din spectacolele Masca cu cele ale actorilor din teatrul occidental de gen, dar și descoperirea și impunerea unui stil propriu care să diferențieze Teatrul Masca în lumea teatrală contemporană;</li> <li>• <i>îmbunătățirea performanței corpului tehnic de scenă</i> - mașiniști, specialiști de sunet și de lumini, racordarea lor permanentă la noutățile din domeniu.</li> </ul>	
--	--	---	--

## E.7. proiecte din cadrul programelor;

Față de proiectele propuse în Proiectul de management, în *anul 2020* nu au putut fi realizate decât unele dintre cele propuse, atât din motive legate de criza sanitară, dar și de finanțarea extrem de redusă. *O scurtă sinteză* a acestora se prezintă astfel:

1. **SUB CERUL LIBER – (program outdoor) –**
  - **Cântece de bronz** (Premieră) – spectacol de statui vivante cu materialitate de bronz, bazat pe un scenariu original, pornind de la personajele care au făcut carieră la Masca, de-a lungul anilor, în spectacolele de interior - *spectacol regândit pentru scenă italiană, pentru a putea fi susținut în condițiile impuse de regulile de siguranță sanitară.*
  - **Oameni de nisip** (Premieră) – spectacol de statui vivante cu materialitate de nisip, bazat pe un scenariu original, pornind de la personajele care au făcut carieră la Masca, de-a lungul anilor, în spectacolele de interior - *spectacol regândit pentru scenă italiană, pentru a putea fi susținut în condițiile impuse de regulile de siguranță sanitară.*
  - **Două jucării stricate** (Premieră) – spectacol dedicat familiilor cu copii, având elemente de marionete, jonglerie și acrobație, pe un scenariu de Mihai Mălaimare, după poezia *Acuarelă*, de Ion Minculescu - *spectacol de tip walking performance regândit pentru reprezentarea în format de scenă italiană, pentru a putea fi susținut în condițiile impuse de regulile de siguranță sanitară.*
2. **LA ÎNCEPUT A FOST... GESTUL – (program indoor) –**
  - **Gara** – scenariu original, repovestind în limbaj teatral evenimentele petrecute în ziua de 4 aprilie 1944, în zona Gării de Nord din Capitală - *spectacol aflat în fază de premieră, dar care are o distribuție ce nu permite reprezentarea acum în condiții de siguranță, spectacolul presupunând prezența continuă în scenă a 12 actori care au songuri, atât individuale, cât și de grup; spectacolul va fi inclus în stagiunea indoor 2021/2022;*
3. **STAGIUNEA ONLINE –**
  - **Arca lui Lenin** (Premieră) – un model de valorificare a arhivei digitale a teatrului, premiera a însemnat adăugarea și filmarea unui nou personaj pe post de comentator - *un Lenin contemporan care „privește înapoi nu numai cu mânie, ci și cu mâhnire”* la perioada proletcultistă reflectată în spectacolul

original. Filmarea existentă în arhivă a fost însoțită de intervențiile *înregistrate special pentru rolul Lenin Acasă și care au fost adăugate în momente semnificative, montajul și efectele potențând mesajul transmis;*

- **Cel mai greu e să vorbești despre tine** (Premieră) – spectacol-film, bazat pe un text colectiv al actorilor, realizat pentru mediul online;
- **Oglinda** – transmisie online a spectacolului de interior, scenariul fiind o adaptare după nuvela omonimă a lui Valeri Briusov;
- **Gardienii se întorc** – transmisie online a spectacolului de exterior, un muzical inspirat de șlagăre internaționale;
- **Pierrot lunatecul** – transmisie online a spectacolului de pantomimă albă, destinat stagiunii de exterior;
- **O noapte furtunoasă** – transmisie online a spectacolului de exterior, adaptare nonverbală în tehnica statuii vivante după binecunoscutul text al lui I.L.Caragiale;
- **Clovnii** – transmisie online a spectacolului de interior, în formula în care s-a jucat și a fost premiat la festivaluri internaționale, în primii ani de activitate ai Teatrului Masca;
- **A murit moartea, măi!** – transmisie online a spectacolului de exterior, scenariu inspirat de mai multe povestiri de Ion Creangă, printre care și *Ivan Turbincă*. Înregistrarea redă o experiență inedită prin reprezentarea susținută în decorul *natural al unei curți țărănești* de la Muzeul Satului;
- **Masca... virtuală** – ansamblu de activități online prin care am urmărit să oferim conținut cultural conex spectacolelor difuzate în cadrul stagiunii online, 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:
  - o *#dozadecultură* – chestionar interactiv de tip test cu variante de alegere a răspunsurilor, postat zilnic, abordând aspecte importante din istoria teatrului românesc și universal;
  - o *Masterclass online – Statuie vivantă – Isolation*, susținut de Mihai Mălaimare;
  - o *Workshop online – Machiajul de statuie vivantă* – susținut de scenografa Sanda Mitache la ediția 2018 a Festivalului Internațional de Statui Vivante;
  - o transmisiile online ale unor fragmente semnificative din spectacolele de interior: *Actorul, Cafeneaua, Romeo și Julieta, Gigi Amoroso, Parcul*; materialele au trecut printr-un proces de montaj și remasterizare, realizat de personalul teatrului;
  - o transmisiile online ale unor fragmente semnificative din spectacolele de exterior: *Stil(l) urban, Zidul, Strigățele Parisului, Prostia omenească, Și a venit Îngerul, Concert de promenadă, Medievale, Romeo și Julieta*; materialele au trecut printr-un proces de montaj și remasterizare, realizat de personalul teatrului;
  - o transmisie online: Documentar – *Ediția 2011 a Festivalului Internațional de Statui Vivante*;
  - o transmisie online: Documentar – *Ediția 2014 a Festivalului Internațional de Statui Vivante*;
  - o transmisie online: Documentar – *Ediția 2017 a Festivalului Internațional de Statui Vivante*;

- transmisie online: Documentar – *Ediția 2018 a Festivalului Internațional de Statui Vivante*;
- transmisie online: Documentar – *Spectacolele de stradă ale Teatrului Masca în turneu*;
- transmisie online: Documentar – *Îngerii Teatrului Masca*;
- transmisie online: Documentar – *Gala aniversară Masca 25 de ani*;
- Documentar TVR Cultural – *Mihai Mălaimare*.

#### **4. SUNT TÂNĂR, DOAMNĂ! – (program indoor/outdoor) –**

- **Internship la Masca** - dedicat tinerilor actori absolvenți; workshopuri și cursuri susținute de actorii teatrului;
- **Un an la Masca** – proiect care presupune *integrarea efectivă a unor tineri absolvenți în echipa teatrului*, prin introducerea acestora în distribuțiile noilor premiere, etapă care presupune, pe lângă repetiții, și antrenamente specifice în vederea realizării fiecărui rol.

#### **5. ȘCOALA DE TEATRU GESTUAL MASCA (STG) – (program indoor/outdoor) –**

- **Ateliere de educație teatrală pentru copii (4-14 ani);**

#### **6. CAIETELE MASCA**

\*Ritmul de apariție al Caietelor ar fi trebuit să fie, ca și până acum, trimestrial, cu apariții online. Din lipsa fondurilor, a apărut un singur număr anul trecut, deși temele fuseseră deja stabilite, împreună cu editorul, Cristina Modreanu, pentru toate 4.

- **Caietele Masca #12 – Manifestele teatrului de stradă;**
- **Biblioteca Masca** – demers de digitizare și publicare online a unor cărți realizate pe diverse teme specifice zonelor de teatralitate abordate de Teatrul Masca: „*Maidane cu teatru*”, „*Commedia dell’arte - clipa astrală a teatrului universal*”, „*Masca și teatrul de stradă*”, „*Statuia vivantă*”, „*Album FISV – 2014*”;

#### **7. MASCA LA ȘCOALĂ – (program indoor) –**

- **Actorul în teatrul gestual** – sesiuni de workshopuri de actorie specifice teatrului bazat pe expresivitatea corporală și teatrului de stradă, proiect dedicat actorilor Masca. S-au organizat ateliere și cursuri de: mască (masca neutră, masca larvară, masca expresivă); commedia dell’arte; jonglerie; canto; catalige; instrumente muzicale (acordeon, trompetă, percuție), machiaj, jonglerie.

**E8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management:**

**2020-2021-2022-2023 – Ziua internațională a mimului** – marcarea acestei Zilei (13 noiembrie) prin evenimente care să reflecte valoarea și puterea de expresie a zone de teatralitate al carei reprezentant este Actorul Mim ;

**2020-2021-2022-2023 – Ziua teatrului** – sărbătorirea Zilei internaționale a teatrului împreună cu publicul nostru (27 martie);

**2020-2021-2022-2023 – Ziua cărții la Masca** – marcarea Zilei internaționale a cărții (23 aprilie);

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

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

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

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

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

#### **Alte evenimente în 2020:**

- **22 martie – 1 aprilie** – expoziții foto actori în mediul online, fotografiile realizate de spectatori fideli ai teatrului Masca;
- 
- **27 martie – Ziua Teatrului** – transmitere documentar „Îngerii Teatrului Masca” online, pe platforma Vimeo;
- 
- **23 aprilie – Ziua Internațională a cărții** – transmitere fragmente semnificative din „*Romeo și Julieta*”, după William Shakespeare – online pe platforma Vimeo;
- 
- **24 mai – Aniversarea de 30 de ani a Teatrului Masca** – apariția online în secțiunea Bibliotecă de pe siteul *caietelemasca.ro* a volumului de text și fotografiile „*Teatrul Masca - 30 de ani în imagini*”; transmiterea online a documentarelor: *Gala aniversară Masca 25 de ani*; *Portret – Mihai Mălaimare, fondatorul Teatrului Masca (realizat de TVR Cultural)*.
- 
- **1 Iunie – Ziua Copilului** – transmitere online a spectacolului „*Clovnii*”;
- 
- **13 noiembrie – Ziua Mimului** – fragmente transmise din spectacolul „*Actorul*”, online pe platforma Vimeo;
- 
- **26 – 28 noiembrie** – participarea online, cu spectacolul **Actorul**, la cea de-a 30-a ediție a *Festivalului Național de Teatru*;
- 
- **9 – 18 decembrie** – campania „**Vine Moș Crăciun ...online**”, în cadrul căreia spectatorii au cumpărat mesaje personalizate de la Moș Crăciun. Pe baza biletului și a unui formular completat cu informații despre persoana care a primit cadoul, *Moșul* a înregistrat mesajele video la sediul teatrului. Aceste mesaje au fost livrate ulterior, după editare, în format electronic. Campania a reprezentat un succes real, lucru confirmat de feedback-ul pozitiv și emoționant, așa că ne gândim să o reluăm sub forma unui proiect permanent, cu desfășurare anuală în perioada sărbătorilor de iarnă, având în vedere că poate fi producător de venituri.



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 01.01.2021 – 31.12.2021
1	2	3
1.	<b>TOTAL VENITURI, din care:</b>	6.106
	1.a. venituri proprii, din care:	100
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	98
	1.a.2. surse atrase	0
	1.a.3. alte venituri proprii	2
	1.b. subvenții / alocații	6.006
	1.c. alte venituri	0
2.	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care:</b>	6.106
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	3.425
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	3.349
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	76
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	2.169
	2.b.1 Cheltuieli pt proiecte	442
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	361
	2.b.3 Cheltuieli pt reparații curente	25
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	981
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	360
	2.c. Cheltuieli de capital	514

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

Număr beneficiari	01.01.2021 – 31.12.2021
Total, din care:	137.000
<i>Indoor</i>	4.000*
<i>Outdoor</i>	33.000**
<i>Online</i>	100.000***

Previzionarea numărului de beneficiari pentru anul 2021 a fost realizată ținând cont de următoarele:

- \*Pentru spectacolele *indoor* estimarea a fost realizată pentru un număr de 20 de reprezentații, susținute în perioada *martie-aprilie 2021*, cu un grad de umplere a sălii de 30% (restricționat de măsurile de protecție sanitară) și un număr de 30 de reprezentații în perioada *octombrie-decembrie 2021*, cu un grad de umplere a sălii de minim 80% (dacă restricțiile vor fi ridicate până atunci).

- \*\*Pentru spectacolele *outdoor* estimarea a fost realizată pentru un număr de aproximativ 90 de reprezentații susținute în condiții de protecție sanitară similare cu cele din vara anului 2020, la care s-au adăugat alte 2-5 posibile reprezentații susținute în turnee;

- \*\*\*Pentru beneficiarii *online* am estimat o creștere de aproximativ 40%, în condițiile realizării tuturor proiectelor propuse;

### F.3 Analiza programului minimal realizat în anul 2020

Nr. crt.	PROGRAM-SCURTĂ DESCRIERE	Nr. Proiecte în cadrul programului	Denumire proiect	Buget prevăzut pe proiect (lei)	Sume cheltuite pentru fiecare proiect realizat (lei)
1.	Sub cerul liber Program dedicat teatrului de stradă, conține premierele programate	6	Cântece de bronz	7500	4040
			Oameni de nisip	7500	4040
			Două jucării stricate	7000	5266,4
			București livrator (titlu inițial <i>Lipscanii</i> )	50000	7979 finanțat parțial
			Pălărierii	430000	nefinanțat
			Refacere, reluare, întreținere spectacole	20000	nefinanțat
<b>TOTAL</b>			<b>117000</b>	<b>21325,4</b>	
2.	La început a fost... Gestul Program dedicat teatrului nonverbal, conține premierele programate	4	Istoria unei gări	80000	43783,6
			Trei surori	65000	nefinanțat
			Între oglinzi paralele	80000	nefinanțat
			Refacere, reluare, întreținere spectacole	20000	nefinanțat
<b>TOTAL</b>			<b>305000</b>	<b>43783,6</b>	

3.	<b>Stagiunea online</b>	3	Casa cu nebuni	50000	nefinanțat
	Program dedicat activităților culturale realizate online		Nastasia	35000	nefinanțat
			Masca... virtuală	25000	16753 finanțat parțial
<b>TOTAL</b>			<b>110000</b>	<b>16753</b>	
4.	<b>Sunt tânăr, Doamnă!</b>	2	Internship la Masca	20000	20000
	Programul își propune integrarea în echipa teatrului a unor tineri absolvenți ai facultăților de teatru, atât prin includerea lor în distribuțiile spectacolelor, cât și prin parcurgerea unor etape de profesionalizare și perfecționare în zona de teatralitate specifică Masca (teatru de stradă și teatru nonverbal)		Un an la Masca	22000	11850 finanțat parțial
<b>TOTAL</b>			<b>42000</b>	<b>31850</b>	
5.	<b>Festivalul Internațional de Statui Vivante</b>	1	FISV – ediția a 10-a (online)	15000	nefinanțat
<b>TOTAL</b>			<b>15000</b>	<b>0</b>	
6.	<b>Școala de teatru gestual Masca</b>	1	Ateliere de educație	16500	Nefinanțat;

	Program dedicat educației publicului tânăr și foarte tânăr prin organizarea de ateliere de teatru, atât la sediu, cât și în spații neconvenționale		teatrală pentru copii		realizat cu cheltuieli 0
<b>TOTAL</b>			<b>16500</b>		<b>0</b>
7.	<b>Caietele Masca</b> Publicarea online unei publicații de teorie teatrală care abordează teme dins fera teatrului de stradă și a teatrului nonverbal; dedicată specialiștilor din domeniu, dar și publicului interesat de acest fenomen teatral.	3	Caietele Masca #12	8000	7610
			Caietele Masca #13	8000	nefinanțat
			Caietele Masca #14	7500	nefinanțat
<b>TOTAL</b>					<b>7610</b>
8.	<b>Masca la școală</b> Program de perfecționare continuă a echipei artistice, precum și a celei tehnice de scenă	1	Actorul în teatrul gestual	5000	nefinanțat realizat cu cheltuieli 0
<b>TOTAL</b>			<b>5000</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>			<b>634000</b>		<b>121322</b>