



**RAPORT DE ACTIVITATE 2021**  
**Teatrul Masca**

**Anca Florea**

## Cuprins

<b>A. Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea:.....</b>	<b>4</b>
<b>A.1. colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități; .....</b>	<b>4</b>
<b>A.2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări); .....</b>	<b>5</b>
<b>A.3. evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia; 8</b>	<b>8</b>
<b>A.4. măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari; .....</b>	<b>10</b>
<b>A.5. grupurile-țintă ale activităților instituției; .....</b>	<b>13</b>
<b>A.6. profilul beneficiarului actual;.....</b>	<b>14</b>
<b>B. Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia: .....</b>	<b>16</b>
<b>B.1. adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității; .....</b>	<b>16</b>
<b>B.2. orientarea activității profesionale către beneficiari; .....</b>	<b>18</b>
<b>B.3. analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse; .....</b>	<b>20</b>
<b>C. Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz: .....</b>	<b>22</b>
<b>C.1. măsuri de organizare internă;.....</b>	<b>22</b>
<b>C.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne; .....</b>	<b>23</b>
<b>C.3. sinteza activității organismelor colegiale de conducere;.....</b>	<b>23</b>
<b>C.4. dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sanționare); .....</b>	<b>24</b>
<b>C.5. măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/ refuncționalizări ale spațiilor; .....</b>	<b>25</b>
<b>C.6. măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau a altor organisme de control în perioada raportată .....</b>	<b>26</b>
<b>D. Evoluția situației economico-financiare a instituției: .....</b>	<b>26</b>
<b>D.1. analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate; .....</b>	<b>28</b>
<b>D.2. evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției;.....</b>	<b>29</b>
<b>E. Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management: .....</b>	<b>34</b>
<b>E.1. viziune; .....</b>	<b>34</b>
<b>E.2. misiune; .....</b>	<b>37</b>
<b>E.3. obiective (generale și specifice);.....</b>	<b>37</b>
<b>E.4. strategie culturală, pentru întreaga perioadă de management;.....</b>	<b>40</b>
<b>E.5. strategie și plan de marketing; .....</b>	<b>44</b>
<b>E.6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management; .....</b>	<b>48</b>
<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>56</b>
<b>F.1. Proiectul de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare .</b>	<b>56</b>
<b>F.2. Nr. de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management;</b>	<b>57</b>
<b>F.3. Analiza programelor/proiectelor culturale realizate în 2021.....</b>	<b>57</b>

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

Într-o societate care traversează o criză, indiferent de natura acesteia, toate instituțiile a căror activitate este definită și de o *funcție socială* trebuie să se adapteze, să conștientizeze contextul diferit și să identifice mecanismele prin care pot continua să răspundă necesităților societății.

Asumându-și statutul de *serviciu public*, activitatea unui teatru trebuie să răspundă nevoilor cetățenilor, iar aceasta presupune atât identificarea acestor nevoi, cât și soluțiile practice prin care poate veni în întâmpinarea lor. Chiar dacă situația pandemică a adus mai puține restricții și, per ansamblu, efectele negative pentru instituții au influențat mai puțin teatrele, mediul în care ne-am desfășurat activitatea a fost și în 2021 departe de unul *normal*, prin faptul că a trebuit să ne supunem modificărilor legislative cu desăvârșire lipsite de predictibilitate care ne-au împiedicat să formulăm ipoteze de lucru pe perioade de timp mai mari de trei luni. Când măsurile s-au relaxat și am putut adapta activitățile programate, am acționat în consecință.

Acolo unde situația existentă pur și simplu nu a permis derularea activităților gândite anterior am propus altele, având privirea îndreptată mereu spre scopul final al tuturor demersurilor noastre, ca instituție publică de cultură: să oferim cetățenilor *spectacole noi, valoroase* și să contribuim *prin intermediul acestora* la formarea viitoarelor generații de spectatori din București.

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

Comunitatea căreia Teatrul Masca i se adresează este reprezentată de locuitorii Capitalei și, prin extindere, de locuitorii din întreaga țară. Considerăm sintagma corectă cea folosită de noi - *locuitorii capitalei* - și nu *publicul de teatru din București*, pentru că Masca se adresează în mod *programat tuturor*, ba chiar se adresează *cu precădere* celor care *nu sunt consumatori uzuali de teatru*. Din păcate, programul *Sub cerul liber*, singular în teatrul românesc, constând într-o stagiune de șase luni cu spectacole jucate în aer liber pentru bucureșteni, în spații care se află în apropierea zonei de reședință a fost cel mai vitregit și în 2021, iar relația noastră cu această comunitate a fost puternic afectată.

Din această cauză, ținând cont că la jumătatea lunii mai condițiile de susținere a reprezentațiilor în sălile de teatru erau mult mai permissive decât cele din exterior, am propus managerilor celorlalte instituții de profil din București și din țară să colaborăm, solicitând printr-o scrisoare deschisă inițiată de noi, adresată tuturor factorilor politici, o relație de echitate între condițiile de organizare a spectacolelor în interior și condițiile de desfășurare a acestora în spațiile exterioare aflate în administrarea fiecărei instituții în parte. Modificarea cerută a fost aprobată, iar această realizare a fost extrem de importantă pentru toate instituțiile de spectacole din țară. Conform noilor reglementări adoptate am putut organiza spectacole în Amfiteatrul din curtea teatrului pentru o plajă mult mai largă de beneficiari. Am suplinit, astfel, chiar dacă doar parțial, lipsa stagiunii noastre outdoor printr-o serie de evenimente la sediul teatrului, care au avut ca scop să păstreze aproape de teatru un număr cât mai mare al publicului nostru tradițional din cele patru cartiere apropiate de sediul nostru pentru

care am recreat, la o scară mai mică, în curtea teatrului – un spațiu înconjurat de blocuri de 10 etaje – un ambient similar celor în care jucam an de an. Prin spectacolele jucate în amfiteatru și evenimentele derulate în curte (dar și în perimetrul din jurul sediului) am reușit să acoperim componenta *outdoor* a activității noastre măcar pentru 3 luni; dar trebuie să recunoaștem că, în ciuda tuturor eforturilor făcute, am continuat să pierdem contactul, pentru al doilea an consecutiv, cu micro comunitățile *din celelalte cartiere* ale Capitalei.

În compensație, în perioada iulie – septembrie a avut loc, în Amfiteatrul Masca, proiectul „*Departa de Centru, Aproape de Oameni*” – inițiat pentru locuitorii cartierelor dormitor aflate în proximitatea sediului nostru: *Militari, Crângași, Drumul Taberei și Giulești*. Aceștia au profitat de șansa de a viziona, într-un cadru prietenos și fără a trebui să se ducă până în centru, o ministagiune susținută de *instituții culturale bucureștene*, atât cele *subvenționate de Primăria Municipiului București și de Ministerul Culturii*, cât și *independente*. În cadrul acestui proiect au răspuns invitației noastre: *Teatrul Dramaturgilor Români, Teatrul Excelsior, Teatrul Țândărică, Centrul Național al Dansului București, Teatrul InDart, Breasla Actorilor, Teatrul Arte dell’Anima, Teatrul Coquette, folkiștii Marius Matache și Teddy Tudoroiu*. La organizarea acestui eveniment *am colaborat*, în afara instituțiilor menționate, *cu Primăria Sectorului 6 prin Centrul Cultural European Sector 6*, fiind susținuți în promovarea evenimentului de *Direcția Cultură, Învățământ, Turism și Direcția de Presă din Primăria Municipiului București*. „*Departa de Centru, Aproape de Oameni*” va fi reluat și în anii următori, independent de încetarea restricțiilor, dat fiind succesul la public. Menționăm că proiectul a fost realizat în întregime din venituri proprii, iar trupele invitate au avut posibilitatea să își păstreze toate încasările, fără a fi condiționați de plata vreunei chirii sau a unor părți din utilități.

Anul trecut s-a reluat organizarea unor festivaluri de teatru, cu precădere în țară, unde incidența mai mică a *oferit* autorităților locale condiții mai permissive pentru organizarea unor astfel de evenimente. Poate că e interesant de amintit că ne-am aflat astfel în situația inedită de a prezenta premiera spectacolului *The Best Of Living Statues* în afara țării, la Ruse, în cadrul unei colaborări de tradiție cu Teatrul Dramatic „Sava Ognianov” – în acel moment, în București, restricțiile făceau imposibilă susținerea spectacolelor de stradă.

În august, la *Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu* am prezentat timp de cinci zile același spectacol cu care am fost în Bulgaria. În septembrie am fost solicitați să participăm la *Festivalul de Teatru Piatra Neamț – POSTPREZENT* cu spectacolele *București Livrator* și *The Best of Living Statues*. În octombrie am fost la *Festivalul Sinaia Forever 2021* cu mai multe spectacole din repertoriu, în cadrul unei alte colaborări *de tradiție*, cu *Primăria Sinaia*. La invitația UNITER, între 6 și 14 noiembrie, în Festivalul Național de Teatru - ediția 31, în cadrul Secțiunii: *Cărți, Gazete, Publicații* au fost prezentate cele 13 numere ale Caietelor Masca apărute.

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

Față de analiza SWOT inițială există desigur deosebiri și asta pentru că, traversând o perioadă atipică, răspunsurile la întrebările pe care ni le punem despre noi, ca instituție, sunt acum diferite. Având în vedere specificul și unicitatea Teatrului Masca, apariția pandemiei ne-a afectat în mai mare măsură decât pe celelalte teatre, pe de o parte din cauza stilului spectacolelor noastre de stradă care presupune prezența întregii trupe pe o scenă *en ronde*, 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 Capitalei.

Conceptul stagiunii outdoor, „Teatrul Masca vine la public, nu publicul la Masca”, a fost anulat de normele în vigoare privind *desfășurarea spectacolelor în aer liber*, principalele constrângeri fiind reprezentate atât de *distanțarea fizică, cât și de obligația de susținere a reprezentațiilor pe o scenă tradițională, de tip italian*, cu public așezat pe scaune. Din acest motiv, am aplicat *analiza SWOT strict la anul ce a trecut* (analiza SWOT pentru întreaga perioadă de management putând fi consultată oricând pe site-ul instituției noastre în cadrul Proiectului de Management 2020-2023).

Trebuie să precizăm însă că transformările suferite față de varianta inițială *nu reflectă o mutație conceptuală a instituției sau vreun conflict între misiunea și viziunea teatrului, ci, dimpotrivă, reflectă o privire sinceră îndreptată înspre modul în care această instituție, ca organism viu, și-a adaptat activitatea la o situație de criză.*

Puncte forte (Strengths)	Puncte slabe (Weakness)
Coerența programului estetic și capacitatea de a propune formule noi de spectacole și activități adaptate la contextul pandemic, fără alterarea profilului distinct al instituției.	Transformarea în teatru de proiect și-a arătat limitele în context pandemic, spectacolele anilor anteriori fiind imposibil de reluat, nemaiaivând distribuții complete.
Existența unei trupe capabile să se adapteze la repetiții și spectacole în condiții diferite și dificile, precum și capacitatea întregului personal de a îndeplini sarcini diverse și diferite față de perioada de dinainte de pandemie.	Lipsa finanțării pentru promovare.
Mentținerea trupei în condiție fizică bună prin continuarea antrenamentelor și <i>workshopurilor specifice</i> .	Lipsa posibilității de a încasa prin POS la casa de bilete.
Continuarea programului anual de <i>tip internship</i> destinat tinerilor absolvenți de actorie.	Costurile ridicate pe care le presupune închirierea unui depozit în condițiile absenței unui spațiu propriu pentru depozitarea costumelor și elementelor de decor.
Prezența în trupă a unor actori cu experiență în teatrul nonverbal capabili să ofere training tinerilor ( <i>Anamaria Pîslaru, în urma workshop-ului de mască neutră desfășurat cu actorii tineri, a realizat spectacolul „PantOmenia”, jucat cu succes în amfiteatru</i> ).	Personal tehnic de specialitate cu o medie de vârstă ridicată și cu probleme medicale (factor de risc, în special în condițiile pandemice).
Accesibilitatea discursului teatral: Masca - un <i>teatru popular</i> .	Vulnerabilitate ridicată în zona IT, cauzată de renunțarea la serviciile de mentenanță preventivă din motive financiare: apariția de defecțiuni la aparatura utilizată și riscul de întrerupere a unor activități, funcționare

	deficitară a software-urilor, inclusiv riscuri privind securitatea datelor.
Derularea anterioară de proiecte de tipul <i>educației prin cultură</i> dedicate comunității.	Nivel scăzut de cunoștințe și aptitudini digitale în rândul personalului de la birouri, fapt care îngreunează activitatea de telemuncă și care, în condițiile intensificării procesului de digitalizare a activității din instituțiile publice, poate deveni o problemă majoră, atât din perspectiva eficienței în lucru, cât și a securității cibernetice.
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 unei arhive digitizate într-o proporție de 80% care a putut fi valorificată în mediul online.	
Existența platformei <i>caietelemasca.ro</i> a permis continuarea, cu costuri minime, a proiectului <i>#CaieteleMasca</i> .	
Existența unei (minime) dotări tehnice pentru înregistrări video și audio (chiar dacă această aparatură nu este la cele mai noi standarde profesionale).	
Prețul accesibil al билетelor la spectacolele <i>online</i> și la cele din sală și amfiteatru.	
Existența unui amfiteatru care, chiar nerenovat, a permis desfășurarea de spectacole <i>outdoor</i> în condiții de siguranță sanitară pentru spectatori și actori.	
Existența unui specialist în marketing care a determinat creșterea cantitativă și calitativă a sponsorizărilor.	
Patrimoniu valoros de costume și decoruri care oferă posibilitatea de reducere a cheltuielilor de producție prin utilizarea și adaptarea unor elemente deja existente.	
<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.	Scăderea în România (dar și în întreaga Europă) a numărului <i>consumatorilor</i> de teatru.

Calitatea ridicată a producțiilor Masca a determinat invitarea la festivalurile de teatru organizate în zona outdoor.	Diminuarea <i>entuziasmului</i> existent în primul an de pandemie pentru spectacolele de teatru online.
Imaginea extrem de bună pe care Masca o are în cadrul comunității culturale din Capitală a permis organizarea rapidă și eficientă a proiectului <i>Departee de Centru, Aproape de Oameni</i> .	Reducerea bugetului dedicat consumului cultural cauzată de scăderea veniturilor în multe familii.
Posibilitatea de a juca în amfiteatru în aceleași condiții ca în sală.	Gradul scăzut de vaccinare a populației, în comparație cu alte țări din Europa și din lume, se traduce într-o reducere a publicului.
Derularea de proiecte dedicate comunității din jurul sediului.	Frecvența scăzută a evenimentelor din calendarul cultural determină dispariția unor surse importante de venituri proprii.
Poziționarea sediului într-un cartier foarte populat, cu un numeros public potențial.	Reluarea activității mall-urilor a implicat și redeschiderea cinematografeleor, acestea fiind în concurență cu spectacolele de teatru.
Interes crescut din partea unor entități private pentru susținerea activității prin oferirea, cu titlu gratuit, de diverse bunuri sau servicii.	Instabilitate și lipsă de predictibilitate legislativă, în special în zona măsurilor aplicate în perioada stării de alertă, îngreunând realizarea de prognoze și programări pentru perioade mai lungi de 2-3 luni.
	Instabilitate la nivel politic, cu repercusiuni asupra unor activități de ordin administrativ.
	Lipsa fondurilor destinate unor programe de formare a resurselor umane în domeniul tehnic de specialitate.

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

Teatrul Masca a devenit în timp un brand recunoscut atât în Capitală, cât și în restul țării. Profilul unic a completat oferta teatrală existentă, iar programele susținute cu precădere în stradă, în cartierele mărginașe, ne-au definit ca pe un teatru *altfel*, capabil să își surprindă publicul de fiecare dată – chiar și pe cel fidelizat deja – prin teme spectacolelor, prin poveștile transpuse în imagini teatrale și prin mijloacele de expresie folosite.

Suntem un teatru prietenos, un teatru mobil capabil să joace în orice spațiu convențional sau neconvențional și cu mici excepții, spectacolele noastre sunt construite pe ideea de trupă: la noi nu există roluri principale, spectacolul stă în forța trupei, constant întinerită, beneficiind constant de aportul consistent al actorilor fondatori ai teatrului. Imaginea Teatrului Masca și notorietatea – verificate prin cercetări sociologice aplicate la populația din București – s-au construit în timp, cu eforturi din partea întregii echipe. Soliditatea acestei construcții s-a dovedit după



adevăratul test de anduranță din 2020, an în care tocmai atu-ul nostru, prezența în stradă în mijlocul oamenilor, ne-a fost refuzat.

Ținând cont de faptul că începutul lui 2021 nu a adus condiții mult mai bune, am mizat în continuare, în online, pe spectacolul abia introdus în repertoriu, „*Cel mai greu e să vorbești despre tine*” care a atras tocmai prin faptul că, deși publicul ne cunoștea ca pe un teatru nonverbal, era acum surprins de un spectacol integral vorbit.

După această „paranteză” în discursul estetic al teatrului ne-am reîntors la ce știm noi mai bine să facem și anume să povestim... tăcând. Spectacolele nonverbale sunt tocmai ceea ce ne diferențiază de celelalte teatre, iar premiera „*Ne-am sărutat după sfârșitul lumii*” de la sfârșitul lui februarie a readus publicul fidel în sală.

Odată cu deschiderea stagiunii în aer liber, oamenii, din cartier în special, au început să ocupe locurile din Amfiteatru, iar asta ne-a demonstrat că am reușit să prezervăm imaginea favorabilă pe care Teatrul Masca o avea înainte de pandemie – *pentru noi 2019 și cele două luni de la începutul lui 2020 reprezintă acum punctul de referință.*

Către sfârșitul lunii iulie s-au adăugat și locuitorii din cartierele din proximitate, aprecierile primite direct sau pe rețelele de socializare întărindu-ne convingerea că, prin reluarea stagiunii outdoor, am făcut un pas înainte în impunerea *imaginii noastre de teatru aflat mereu în slujba comunității.*

Tot în relația cu comunitatea din proximitate, ne-am concentrat eforturile pe consolidarea imaginii de *teatru prietenos*, încercând să impunem sediul nostru, în totalitatea sa, ca pe un *hub cultural*, un adevărat centru al vieții culturale din arealul reprezentat de cartierele *Militari, Drumul Taberei, Giulești și Crângași*. Chiar dacă spectacolele din cadrul proiectului „*Departa de Centru, Aproape de Oameni*” nu s-au jucat gratuit, prețul билетelor a fost mai mult decât accesibil publicului din cartiere; în opinia noastră, subvenția primită are exact menirea de a face accesibil actul teatral tuturor locuitorilor din București, indiferent de veniturile pe care aceștia le obțin.

Am creat la teatru o atmosferă *friendly* cu care publicul care ne cunoaște era obișnuit de la spectacolele noastre outdoor. În plus, am deschis în zilele de spectacol curtea teatrului pentru oricine voia să intre, să se relaxeze pe băncile de la umbră și să simtă puțin din „aerul” pe care îl emanau spectacolele.

Am amenajat spațiul din curte și din amfiteatru astfel încât cei care veneau la noi să se simtă cât mai aproape de atmosfera neprotocolară din parcuri, definind astfel acest spațiu ca pe unul de *socializare* și nu ca pe unul care ar trimite mai degrabă la *antecamera* spectacolului propriu-zis. Ca și la reprezentațiile din parcuri, fiecare eveniment a fost precedat de un discurs care – sub aspectul unei conversații *familiale* cu spectatorii – a oferit acestora atât informații generale despre teatrul outdoor, cât și repere aplicate despre spectacolul care urma să înceapă, împreună cu detalii despre programul complet al evenimentelor viitoare. Am folosit toate spațiile disponibile, de la pereții casei de bilete până la panouri amplasate special, cu scopul de a oferi cât mai multe informații relevante și o dimensiune educativă experienței vizionării spectacolului. Toate aceste activități au rămas în mintea locuitorilor din cartier și cu siguranță ei se vor întoarce în 2022.

Tot în sfera eforturilor depuse pentru consolidarea imaginii, de data aceasta legat chiar de prezența noastră ca instituție culturală situată într-un cartier, am reluat cu titlu permanent proiectul *Lacățele dragostei*. Printr-o campanie susținută de *branding* derulată atât pe canalele de social media, cât și pe canalele *clasice* de informare (presă scrisă, radio, televiziune) am redat *povestea lacătelor*, așa cum este ea întâlnită peste tot în lume, promovând ideea că *în București locul* în care îți poți manifesta iubirea prin acest obicei *se găsește la Teatrul Masca*. Considerăm că acest

proiect poate constitui un reper în strategia care definește sediul nostru ca pe un spațiu cu însemnătate culturală, cu o semnificație care iese din sfera spațiului public de tranzit și devine un loc de socializare și comunicare.

Pentru definirea acestui tip de spațiu ne-am folosit și de *statuia urbană* din stația de autobuz – *Îndrăgostiții* – statuie care îi înfățișează pe cei care se zice ca au prins pentru prima oară un lacăt pe gardul teatrului. Această statuie are potențialul de a fi integrată în cultura urbană locală, ea fiind deja asimilată de către adolescenții din cartier care îi conferă valoare de simbol al iubirii, iar expresia „*ne vedem la statuie*” a intrat în vocabularul acestora.

O altă zonă în care am reușit să valorificăm și să creștem imaginea teatrului în 2021, de această dată în rândul beneficiarilor din afara Bucureștiului, a fost aceea a *festivalurilor* din țară și din străinătate. Faptul că am fost în atenția acestor evenimente care s-au organizat în anul trecut – mult mai puține față de perioada de dinaintea pandemiei și, din acest motiv, *asaltate* din plin de oferte de spectacole de la atâtea instituții – ne determină să fim optimiști în evaluarea pe care o facem, constant, propriei noastre imagini.

Un alt reper în construirea imaginii, de această dată vizând zona profesioniștilor de teatru, este reprezentat de *Caietele Masca*. Proiectul unic în teatrul românesc contemporan – constituind un dosar de anvergură despre teatrul outdoor din România, în contextul european și mondial al acestui fenomen –, este disponibil acum în întregime și online, pentru promovarea acestuia fiind derulată în 2021 o campanie susținută de popularizare pe platformele social media, rezultatul fiind o creștere de 20% a accesărilor față de anul precedent, conform statisticii furnizate de domeniu.

De altfel, *invitația de colaborare* primită din partea UNITER de a prezenta publicația în cadrul Festivalului Național de Teatru (FNT), vine ca o confirmare a imaginii bune a acestui proiect. Menționăm că numărul apărut anul trecut (13 - *Teatrul social*) a fost lansat inițial în cadrul *Festivalului de Teatru Piatra Neamț* cu participarea lui David Schwartz (autor al unui articol în numărul 13 și regizor al spectacolului *București Livrator*, susținut în festival).

Propunându-ne să eliberăm bugetul instituției de posibilele cheltuieli pe care le presupun reclamele stradale, am căutat în permanență oportunități de fi prezenți pe piața media reprezentată de radio și TV, apelând la un tip de promovare gratuită și care are rezultate eficiente; a crescut astfel, semnificativ față de anii anteriori, prezența membrilor echipei pe aceste canale de comunicare, *actorii punându-și propriul capital de imagine* în slujba promovării evenimentelor teatrului.

În esență, strategia privind imaginea Teatrului Masca s-a concentrat și în 2021 pe cele două direcții principale consemnate și în proiectul de management:

- consolidarea imaginii existente în rândul publicului și impunerea teatrului ca pe o voce unică în cultura românească prin :
  - continuarea strategiei de diferențiere față de celelalte instituții de teatru;
  - creșterea vizibilității spectacolelor în aer liber.
- cucerirea de noi categorii de public, cu precădere din zonele aflate în proximitatea sediului nostru.

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

Cea mai eficientă măsură pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari o reprezintă fără niciun dubiu cercetarea realizată de profesioniști în domeniu. Așa am procedat și noi, folosindu-ne în trecut de două studii comandate de noi și realizate de IRES: *Satisfacția consumatorilor de spectacole de teatru (2017)* și *Impactul măsurilor*

*de management asupra percepției publice a spectacolelor în aer liber ale Teatrului Masca* (2019). Un astfel de demers ne-a oferit și informații esențiale privind categoriile active sau potențiale de beneficiari, dar și cifre precise vizând aprecierea notorietății instituției. În 2021, pentru că bugetul nu a permis reluarea unui demers similar, deși condițiile se schimbaseră dramatic și ar fi impus-o, am efectuat în schimb o analiză a studiilor efectuate de INCFC referitoare la consumul cultural în perioada pandemiei: *Tendențe ale consumului cultural în pandemie* – Ediția I, studiu realizat pentru perioada iunie – august 2020 și *Tendențe ale consumului cultural în pandemie* – Ediția a II-a, perioada mai – septembrie 2020.

Am considerat că o astfel de analiză raportată la activitatea noastră este absolut necesară pentru a identifica punctual transformările survenite în rândul diverselor categorii de beneficiari. În urma acestei analize putem afirma că nu este vorba neapărat de apariția unor *noi categorii de beneficiari, cel puțin în cazul nostru*, atât timp cât noi ne adresăm constant, prin activitatea noastră în aer liber, nonconsumatorului de cultură, în general, sau de teatru, în special. Vorbim mai curând de mutații în interiorul categoriilor existente, pe măsură ce parametri ca vârsta, starea generală de sănătate, situația vaccinării (da sau nu), bugetul, zona de reședință ș.a. au avut o anumită pondere în comportamentul legat de consumul cultural.

Ne-am fi dorit să ne putem folosi și de discuțiile din *focus grupuri*, pentru a aplica informațiile obținute asupra propriilor beneficiari. Am înlocuit această metodă, într-o mai mică măsură evident, prin interviurile realizate *online* în cadrul documentării pentru spectacolul „*București Livrator*” (regia David Schwartz). Pentru că acestea au vizat persoane de diferite vârste, fiecare cu un anumit *background* educațional și cu reședința (sau arealul de activitate profesională) în toate zonele din Capitală, am introdus în cadrul *discuțiilor* – dincolo de aspectele specifice părții de documentare – și întrebări care ne-au permis să aflăm dacă sunt în general consumatori de cultură și teatru: dacă ne cunosc activitatea, cum percep imaginea teatrului, dacă au fost vreodata la un spectacol în aer liber sau la sediu etc.

O altă măsură luată a fost continuarea utilizării chestionarelor concepute de noi, care prevăd o primă parte de întrebări generale despre vârstă, profesie, ocupație, domiciliu, membri de familie etc. și o a doua parte în care întrebările sunt legate de activitatea noastră, de actori, de spectacole, de frecvența cu care au venit la teatru în pandemie etc. Aceste chestionare au fost distribuite la casa de bilete, la intrarea în sală, dar și după încheierea reprezentațiilor.

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

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

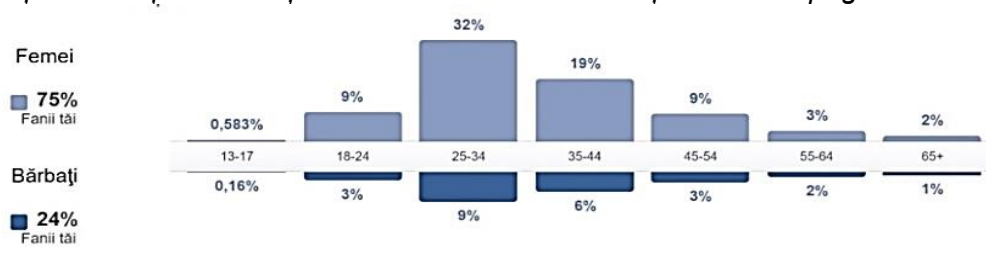
Acest tip de cercetare nu s-a limitat doar la evenimentele din București. În toate deplasările noastre personalul artistic și tehnic este însoțit de un angajat al compartimentului de comunicare. Dincolo de organizarea și promovarea spectacolelor

din turneu rolul acestuia este, pe de o parte, să medieze relația publicului cu spectacolul propriu-zis și să obțină cât mai multe informații de la cei prezenți, iar pe de altă parte să solicite producătorilor ca la sfârșitul evenimentelor să ne pună la dispoziție propriile lor sinteze referitoare la numărul total al participanților și la categoriile de beneficiari prezenți. Acestea din urmă reprezintă o altă sursă importantă de informare, cu atât mai mult cu cât în interiorul sintezelor de acest tip se regăsesc informații despre spectacolele pe care le-am jucat, dar și despre spectacolele altor instituții, ceea ce ne permite să ne construim o imagine de ansamblu asupra percepției prezenței noastre la evenimentele respective.

Ne-am îndreptat atenția și asupra mediului *online*, cel care a devenit de ani buni una dintre cele mai importante surse (gratuite) de informații despre categoriile de beneficiari. În momentul acesta, absolut toate platformele (indiferent că este vorba despre social media, de site-uri dedicate *streaming*-ului de material video sau de site-uri generaliste) oferă pachete de statistici extrem de complexe, cu informații demografice variate și relevante pentru cunoașterea beneficiarilor reali sau potențiali.

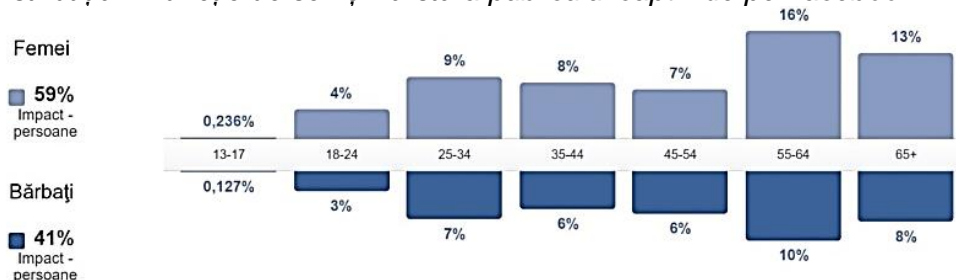
Datele statistice oferite de Facebook confirmă, de exemplu, predominanța feminină a celor care ne urmăresc activitatea. În același timp, este de menționat faptul că segmentele de vârstă reprezentate cel mai bine sunt 25-34, respectiv 35-44 de ani. Pare că pandemia nu a schimbat intervalul de vârstă al celor atrași de Teatrul Masca.

*Distribuția în funcție de sex și vârstă a celor care interacționează cu pagina noastră*



Atunci când vorbim de impactul propriu-zis al paginii noastre, adică de analiza segmentului care a accesat efectiv conținut de pe pagină, procentul se apropie, până la identificare, cu rezultatul celui de-al doilea studiu IRES menționat, relevând un raport de 59% femei / 41% bărbați.

*Distribuția în funcție de sex și vârstă a publicului captiv de pe Facebook*



În încheierea analizei măsurilor luate în zona online, ne vom referi la relația cu *Mystage*, platforma de ticketing pe care o folosim pentru vânzarea de bilete online. Reprezentând interfața prin care atât beneficiarul direct (cel care intră pe site cu intenția de a cumpăra un bilet la Masca), cât și cel potențial (care face *browsing*, care vrea să meargă la un spectacol, dar nu este hotărât la un anumit titlu) manifestă interesul nemijlocit pentru cumpărarea unui bilet, informațiile pe care le putem extrage

de aici ne ajută concret să conturăm profilul beneficiarului. O analiză aplicată poate să traducă diverse informații în caracteristici pe care sa le adăugăm celor pe care deja le cunoaștem: ziua și ora când a fost cumpărat biletul, dacă acesta a fost luat direct sau în urma unei perioade în care biletul a fost rezervat, dacă este o achiziție normală sau una de tip *ofertă*, dacă este vorba de un singur spectator, un cuplu sau un grup de prieteni, dacă pagina spectacolului a fost accesată direct sau în urma *răsfoirii* aleatorii pe site etc.

În concluzie, măsurile luate în 2021 pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari au ținut în primul rând *identificarea modificărilor aduse de pandemie*. Nu a fost atât de mult o încercare de a ne defini publicul, nici măcar în raport cu publicul altor instituții de teatru, cât una de a sesiza transformările petrecute în interiorul categoriilor de public țintă deja existente, transformări induse de situația pandemică și care trebuie luate în calcul pentru stabilirea repertoriului, dar și în elaborarea unei strategii eficiente de promovare pe termen scurt și mediu.

Desigur, există și *nucleul dur* al propriilor beneficiari, care rămâne *captiv* indiferent de context, dar, din nou, ne-a interesat modul în care pandemia a afectat obișnuințele de consum cultural și modul în care aceste modificări se reflectă (pozitiv sau negativ) în interesul pentru activitatea noastră, într-un an atipic când lumea s-a împărțit mai puțin între cei care merg sau nu la teatru, ci între vaccinați și antivaxxeri, un an care pentru cei mai mulți a însemnat instabilitate și nesiguranță financiară.

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

Așa cum am menționat deja, grupurile țintă cărora ne adresăm nu au suferit modificări de structură și componentă în anul trecut. Putem vorbi cel mult de un *transfer* de beneficiari între categorii. De exemplu, dacă în 2020 ne-am adresat publicului din țară în mediul online, în 2021 prezența noastră la festivaluri ne-a oferit posibilitatea de a recupera o parte a publicului din afara Capitalei.

Dacă situația financiară nu a permis anul trecut producția unui spectacol dedicat copiilor, am suplinit această lipsă prin difuzarea de spectacole adresate acestei categorii în mediul virtual. Cu alte cuvinte au variat mijloacele concrete prin care ne-am adresat grupurilor țintă de beneficiari, dar acestea în sine au rămas aceleași.

Grupuri țintă	Programe și Proiecte
<b>Adulți între 24 - 60 ani</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Best of Living Statues, București Livrator, PantOmenia; Departe de Centru, Aproape de Oameni;</i> <b>La început a fost gestul:</b> <i>Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Arca lui Lenin, Clovnii, Pierrot lunatecul, Nastasia, Îngerii din teatru, Cel mai greu e să vorbești despre tine, Biblioteca Masca, Masca... virtuală ;</i> <b>Masca în turneu:</b> toate proiectele.
<b>Copii între 3 - 12 ani</b>	<b>Stagiunea online:</b> <i>Clovnii, Pierrot lunatecul, Îngerii din teatru.</i>
<b>Adolescenți între 13 – 19 ani</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>București Livrator, PantOmenia; Departe de Centru, Aproape de Oameni;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Masca... virtuală;</i> <b>Masca în turneu:</b> toate proiectele.

<b>Seniori (peste 60 de ani)</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Best of Living Statues; Departe de Centru, Aproape de Oameni;</i> <b>La început a fost gestul:</b> <i>Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Arca lui Lenin, Nastasia, Cel mai greu e să vorbești despre tine;</i> <b>Masca în turneu:</b> toate proiectele.
<b>Familii tinere cu copii</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Departe de Centru, Aproape de Oameni;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Clovnii, Pierrot lunatecul, Îngerii din teatru;</i> <b>Masca în turneu:</b> toate proiectele.
<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 #13.</i>
<b>Studenti (19-24)</b>	<b>Sub cerul liber:</b> <i>Best of Living Statues, București Livrator, PantOmenia; Departe de Centru, Aproape de Oameni;</i> <b>La început a fost gestul:</b> <i>Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Arca lui Lenin, Clovnii, Cel mai greu e să vorbești despre tine, Biblioteca Masca, Masca... virtuală ;</i> <b>Masca în turneu:</b> toate proiectele.
<b>Public specializat, profesioniști ai teatrului (teatrolgi, dramaturgi, critici, regizori, actori, scenografi etc.)</b>	<b>Caietele Masca:</b> <i>Biblioteca Masca, Caietele Masca #13;</i> <b>Stagiunea online:</b> toate spectacolele; <b>Masca în turneu:</b> toate proiectele.
<b>Public specializat în arte vizuale (artiști plastici, artiști vizuali, fotografi)</b>	<b>Caietele Masca:</b> <i>Biblioteca Masca, Caietele Masca #13;</i> <b>Sub cerul liber:</b> <i>Best of Living Statues, Departe de Centru, Aproape de Oameni;</i> <b>La început a fost gestul:</b> <i>Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii;</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>Ne-am sărutat după sfârșitul lumii, Despre dragoste și alte bazaconii;</i> <b>Stagiunea online:</b> <i>Arca lui Lenin, Clovnii, Pierrot lunatecul, Nastasia, Îngerii din teatru, Cel mai greu e să vorbești despre tine, Biblioteca Masca, Masca... virtuală ;</i> <b>Masca în turneu:</b> toate proiectele.

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

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

## Beneficiarul spectacolelor indoor (Publicul de sală)

*\*Începând cu data de 3 octombrie 2021, în conformitate cu dispozițiile Hotărârii Guvernului nr. 932/2021, accesul la spectacole în spații închise a fost permis doar pentru persoanele vaccinate împotriva virusului SARS-CoV-2 și pentru cei care se aflau în perioada cuprinsă între a 15-a zi și a 180-a zi ulterioară confirmării infectării cu virusul SARS-CoV-2.*

În aceste condiții trebuie să specificăm faptul că toate caracteristicile beneficiarului indoor menționate în continuare au fost valabile așa cum sunt prezentate, cu mențiunea că în ultimele trei luni ale anului categoria beneficiarului indoor s-a restrâns la cei care îndeplineau prevederile de mai sus, noi având chiar în rândul publicului captiv, oameni care nu îndeplineau condițiile.\*

Un public predominant feminin (59%), care are și inițiativa de a merge la teatru.

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.

Acest beneficiar utilizează frecvent internetul, în special pe dispozitive mobile și cumpără biletele prin *tranzacții online*.

Teatrul face parte dintre modalitățile lui de petrecere a timpului liber – dacă nu lunar, cel puțin de 3 ori pe an. Este atras de promisiunea unei *altfel* de puneri în scenă și, de multe ori, vine la un spectacol în sală având experiența anterioară a vizionării unui spectacol Masca outdoor.

Cu venituri peste medie, percepe spectacolul de teatru ca pe o recompensă psihologică personală. Valorizează vizionarea unui spectacol ca pe un eveniment deosebit, iar mersul la teatru îl obligă la o vestimentație adecvată.

Respectă normele de conduită socială și este la curent cu legislația în vigoare privind pandemia.

## Beneficiarul spectacolelor outdoor în 2021

*\*Doar în prima parte a stagiunii, accesul publicului la spectacolele outdoor a fost permis pe baza certificatului. Astfel, stagiunea în aer liber nu a fost afectată și din această cauză.\**

Preponderent, are domiciliul în arealul delimitat (aproximativ) de cartierele Militari, Crângași, Giulești și Drumul Taberei. Are între 20 și 60 de ani, studii medii (Bacalaureat) și venituri de nivel mediu.

În contextul anului trecut, a căutat puncte de interes aflate în interiorul a ceea ce se numește *walking distance*.

Prin derularea proiectului *Departa de centru, Aproape de oameni*, publicului captiv al spectacolelor noastre outdoor i s-a adăugat un public *nonconsumator*. Este vorba de un beneficiar care nu se duce în mod normal la teatru.

Având venituri medii spre mici, preferă evenimentele cu acces gratuit (târguri, evenimente de tip *zilele orașului* ș.a.) unde caută mai degrabă elementul de *divertisment* decât latura *artistică* a manifestărilor.

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

*\*Aceste caracteristici se aplică și publicului din online, cu mențiunea că diferă arealul geografic, acesta fiind mult mai extins.*

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

### Publicul captiv în 2021

**Publicul captiv** este reprezentantul aceluia *nucleu dur* al comunității formate de-a lungul timpului în jurul spectacolelor teatrului.

Urmărește cu interes postările noastre din social-media și este la curent cu ce lucrăm, ce urmează să lansăm, fiind de obicei prezent în sală chiar de la primele reprezentații.

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

### Publicul consumator de cultură, dar care nu a mai vizionat spectacole Masca în 2021

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

### Publicul nonconsumator de teatru în 2021

**Publicul nonconsumator de teatru** reprezintă acel beneficiar care nu a fost niciodată un consumator obișnuit de teatru. Este tânăr, până în 45 de ani, cu studii medii sau avansate, cu venituri medii. În privința evenimentelor la care participă (fizic sau online) le preferă pe acelea care țin de *divertisment*, și mai puțin pe cele care îl solicită *intelectual*. Poate fi câștigat definitiv de partea teatrului în măsura în care este *confruntat* cât mai des cu spectacole de teatru (chiar dacă nu le frecventează sistematic) și acestea sunt însoțite de *informații* sau *evenimente conexe*, care să îi crească gradul de educație (teatrală).

## 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;

„*Neesențiali*” este cuvântul care a caracterizat anul trecut, în accepțiunea *autorităților centrale*, lucrătorii culturali din toate artele și, în ultimă instanță, întregul domeniu cultural. Știm că pandemia a afectat întreaga societate și evident economia, dar nu putem uita că atunci când HoReCa se deschisese, instituțiile culturale erau tot închise sau funcționau la capacitate ridicol de redusă.

Această stare de fapt a fost acut resimțită de artiști:

- restricțiile ba au închis instituțiile, ba le-au permis să funcționeze doar la 30%, cu o mulțime de constrângeri care s-au dovedit lipsite de sens – așa cum am arătat la capitolul A.1.;



- reducerea finanțărilor pentru instituțiile de stat, dar și pentru cele independente, prin diminuarea fondurilor ce puteau fi accesate de acestea din urmă;

- celor care lucrează în domeniul cultural, mai ales în zona independentă, li s-a luat prin aceste restricții, unele arbitrare, posibilitatea de a lucra, iar compensațiile financiare au venit ori prea târziu ori deloc în cazul unora;

- demoralizarea celor care lucrează în domeniul cultural – subvenționați sau nu de la bugetele locale/centrale – a fost accentuată și de faptul că toți am fost incluși, atunci când a început vaccinarea populației, în categoria celor **neesențiali**.

Toate acestea au afectat în 2021 cultura românească, și așa ignorată de ani buni de factorii politici, România fiind, la ora la care scriem raportul, lipsită de o *Strategie Culturală Națională* aprobată/asumată; iar politicile culturale naționale se disting mai mult prin... ignorarea problemelor din domeniu.

*La nivel local* lucrurile au stat *diferit*, autoritățile de la București încercând să mențină sau chiar să mărească bugetele instituțiilor de cultură, în special pe cele ale teatrelor. Acest aspect se datorează în primul rând, considerăm noi, faptului că Bucureștiul are aprobată o *Strategie Culturală* încă din 2016. În plus, în anul 2021 aceleași autorități au inițiat un demers de actualizare a acesteia, dar și de consolidare și de urmărire centralizată a implementării sale, sub coordonarea Direcției de Cultură, Învățământ, Turism.

E drept că pe parcursul anului lucrurile au devenit chiar și la nivel local mai complicate, fondurile alocate în mod real fiind insuficiente pentru realizarea tuturor proiectelor culturale propuse sau pentru acoperirea celorlalte nevoi ale instituțiilor. O analiză detaliată se regăsește la capitolele D și F din raport.

Am înscris în tabelul de mai jos modul în care Teatrul Masca a integrat în strategia sa culturală unele dintre obiectivele specifice ale Strategiei menționate mai sus.

<b>Obiective specifice din Strategia Culturală a Municipiului București</b>	
<b>Dezvoltarea culturii ca motor al dezvoltării urbane durabile</b>	Adresându-se prioritar microcomunităților din București, Teatrul Masca și-a structurat strategia proprie în jurul conceptului cheie al acestor obiective: <i>Activarea cartierelor și Cultura în proximitate</i> . Astfel, în 2021 am reușit să facem un pas înainte în impunerea sediului nostru din Militari ca pe un spațiu cultural generos, aflat departe de centrul orașului, care contribuie la consolidarea identității cartierului, atât prin intermediul propriilor noastre spectacolele jucate în cadrul Programului „ <i>Sub cerul liber</i> ”, cât și prin evenimentul „ <i>Departee de Centru, Aproape de Oameni</i> ”.
<b>Încurajarea consumului prin asigurarea accesului și încurajarea participării echilibrate a tuturor cetățenilor la sistemul cultural</b>	Alegându-și ca public țintă locuitorii din cartiere încă din anii '90, Teatrul Masca a constatat prin propria-i experiență <i>dezechilibrul consumului cultural dintre centru și periferie</i> . Instituția noastră a construit programe care asigură accesul la actul cultural pentru toți locuitorii din București, fără nicio discriminare. În 2021, deși comunitatea fizică a acestora a fost limitată la comunitatea locuitorilor din apropierea sediului (cartierele Crângași, Militari, Giulești, Drumul Taberei), le-am oferit acestora din urmă, chiar dacă la o scară redusă, posibilitatea de consum a unor produse culturale care în timpul anului pot fi accesate doar în centru. Totodată, în mediul virtual, ne-am păstrat atributele de teatru <i>popular și prietenos</i> , oferind cu titlu gratuit aproape toate spectacolele din cadrul stagiunii online.

<p><b>Afirmarea pe plan internațional și promovarea Bucureștiului ca o Capitală Culturală atractivă în spațiul european</b></p>	<p>Specificul nonverbal al Teatrului Masca a facilitat și în acest an prezența noastră cu un spectacol la <i>Festivalul Internațional al Statuilor Vivante</i> de la Ruse, iar aprecierea organizatorilor și a celorlalți invitați din zona vest-europeană a consfințit <i>prestația artiștilor bucureșteni ca reper al artei teatrale stradale</i>.</p> <p>Este absolut necesar să facem o precizare: festivalul nostru, care avea aceeași titulatură, început cu 6 ani înaintea celui din Bulgaria, organizat în proporție de 90% în cartierele mărginașe ale Capitalei și care devenise cel mai mare festival de statui vivante din Europa centrală și de est, a fost oprit în 2020 din cauza pandemiei, căreia în 2021 i s-a adăugat lipsa finanțării. Am jucat cu mare drag la prietenii noștri de peste Dunăre, care <i>au preluat conceptul inițiat de noi în 2011</i>, dar simțim că nu este bine că s-a renunțat atât de ușor la un eveniment stradal ce ar fi adus ceva inedit vieții culturale bucureștene în ansamblul său. Până când necesitatea acestui festival va fi percepută la adevărata valoare și până când vom găsi finanțări din mai multe surse, așa cum de altfel se și întâmpla înainte de pandemie, rămânem doar cu bucuria că <i>ideile noastre au fost continuate; doar că nu la București, ci în Bulgaria</i>.</p>
<p><b>Bucureștiul – oraș conectiv</b></p>	<p>Demersul Teatrului Masca de digitizare a arhivei artistice se subscrive obiectivului general al Bucureștiului de a deveni un oraș „conectiv”. Considerăm că progresul cel mai mare l-am înregistrat în această activitate tocmai în perioada pandemiei, când unor angajați (rămăși fără posibilitatea de a-și desfășura activitatea la sediu și fără posibilitatea de a o realiza de la domiciliu) le-au fost trasate sarcini legate de îndeplinirea acestui deziderat. Digitizarea acestor resurse valoroase de patrimoniu imaterial și punerea lor la dispoziția publicului în mediul online creează, credem noi, <i>punți geografice</i> (ele putând fi acum accesate din orice loc), și <i>temporale</i> (generațiilor viitoare fiindu-le mult mai ușor să găsească aceste informații în „cloud”).</p>

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

Activitatea Teatrului Masca a fost structurată încă de la început pe două categorii de stagioni, una indoor și o alta outdoor, ambele fiind caracterizate de elemente specifice de teatralitate. Acestora li s-a adăugat, în contextul pandemiei, o stagiune desfășurată exclusiv în mediul virtual.

**Publicului indoor** ne-am adresat cu două spectacole: „*Ne-am sărutat după sfârșitul lumii*” și „*Despre dragoste și alte bazaconii*”.

Primul dintre ele a fost lansat la începutul anului, realizat după un scenariu original de Mihai Mălaimare, propunând publicului o poveste de dragoste inedită, prin contextul pe care îl presupune. Rămăși singurii supraviețuitori ai unui cataclism global, El și Ea se descoperă unul pe celălalt și, în lipsa unei *societați* care să prescrie normele după care ne conducem, cei doi trebuie să *reinventeze* totul, inclusiv iubirea. Venind în întâmpinarea problemelor pe care oamenii și le pun în condiții de criză, așa cum este pandemia, spectacolul propune întrebări precum: *Care este comportamentul uman în situații limită? Care este soluția pentru a supraviețui unui cataclism (pandemia) care pune în pericol societatea așa cum o cunoaștem în mod normal?*

Care sunt resorturile profunde care ne fac să rămânem... umani? O alegorie a pandemiei, „Ne-am sărutat după sfârșitul lumii” interesează tocmai pentru că povestea, deși aparent plasată într-un timp imaginar, este extrem de actuală și îi provoacă pe spectatori să reflecteze la propriile experiențe din pandemie.

Bazat tot pe un scenariu original, spectacolul „Despre dragoste și alte bazaconii” a deschis stagiunea indoor 2021/2022. Ca gen, spectacolul este o operă bufă modernă, o *commedia in musica* având toate caracteristicile specifice genului. Sub pretextul a două povești de dragoste, plasate în viziunea regizorală și scenografică într-o piațetă din Italia anilor `80, spectacolul relevă aspecte ale societății contemporane românești actuale, ușor recognoscibile pentru spectator - conflictul dintre generații - provocând publicul la o privire critică asupra lumii în care trăim cu toții *aici și acum*.

**Publicului de exterior** (outdoor) i-am propus anul trecut 3 premiere, fiecare dintre acestea acoperind un anumit registru stilistic, având ca beneficiari grupuri țintă distincte.

Premiera „*PantOmenia*” a fost un spectacol special care a intenționat să pună în valoare *cercetarea și workshopul de mască neutră și larvară* pe care actrița Anamaria Pîslaru (membră a trupei de la înființare) le-a întreprins cu actorii tineri și cu cei incluși în proiectul de tip internship „*Un an la Masca*”. Scenariul, în stilul *decupajului cinematografic* ce amintește de *filmele de animație pentru adulți*, redă călătoria unei tinere venite de pe o altă planetă și care, în vizita ei pe Pământ, trebuie să depășească încercări diverse provocate de faptul că ea este *diferită*. Constituit dintr-o *înlănțuire* de tablouri care pornește de la exercițiile lui Decroux, spectacolul tratează o temă de actualitate – acceptarea de către noi toți a celor care sunt *altfel* –, utilizând un limbaj teatral contemporan și având actorul ca element primordial al imaginii scenice. Ne-am adresat în special grupului țintă format din *adolescenți liceeni (14-19 ani)* care se confruntă deseori cu dificultăți de integrare într-un grup social.

O a doua premieră s-a născut ca răspuns firesc la o *nevoie* pe care chiar noi am creat-o: *statuia vivantă*. Componentă esențială a *brandului* nostru, așa cum este acesta perceput în prezent, este o formulă de teatru outdoor pe care Masca a propus-o publicului românesc și care s-a impus ca o *așteptare* pe care mulți bucureșteni din cartiere o au an de an. „*The Best of Living Statues*” a însemnat o selecție riguroasă a 11 dintre statuile cu cel mai mare succes la public din ultimii 20 de ani. Muzica spectacolului, varietatea costumelor (materialități diverse: bronz, alamă, cupru, piatră sau marmură), machiajul extrem de elaborat, ineditul fiecărei povești în parte și profesionalismul actorilor au răspuns așteptărilor publicului, spectacolul fiind extrem de bine receptat și apreciat, inclusiv de curatorii celor patru festivaluri la care am participat. Am vrea să menționăm, ca pe un fapt inedit – grăitor însă pentru interesul stârnit în rândul profesioniștilor de teatru –, că managerul Teatrului Tineretului din Piatra Neamț, Gianina Cărbunariu, s-a deplasat până la Ruse pentru a vedea spectacolul, în vederea selecționării pentru Festivalul de Teatru de la Piatra Neamț, în condițiile în care în București nu am putut juca nici măcar o reprezentație din cauza restricțiilor de care am tot amintit.

„*București Livrator*”, în regia lui David Schwartz, este un spectacol de teatru social. „Amintind de filmul lui Chaplin, <<Modern Times>>, montarea reușește să exprime de o manieră artistică copleșitoare, convingător și emoționant (...) modul în care eroii lui David își consumă drama cochetând cu iluzia libertății în infernul traficului bucureștean. Livratorul este un muncitor precar ținut în picioare de drogul de mare risc al unei independențe subiective interiorizate adânc până în momentul când ceva se întâmplă, ceva se rupe și atunci realitatea crudă risipește visul și totul se năruie.

Acesta este miezul poveștii pe care David Schwartz o derulează cu mijloace neconvenționale.(...)” - *Fragment din cronica „Livratorii sau iluzia antreprenoriatului pe Bicicletă” de Florian Liviu.*

Ținând cont că povestea se petrece într-un context pandemic, spectatorii sunt *invitați* să conștientizeze că nu sunt singurii „deranjați” de viața din ultimii doi ani, că anumite categorii sociale au fost mult mai expuse precarității mijloacelor de existență, că săracii au devenit și mai săraci și că, din păcate, pandemia, cu a ei „distanțare fizică”, a determinat fenomene grave de distanțare socială, afectând relațiile din societatea românească.

Tot beneficiarului outdoor i s-a adresat și proiectul *De parte de Centru, Aproape de Oameni*, mai ales prin conceptul evenimentului, care a oferit locuitorilor din cartierele aflate în proximitatea sediului nostru 55 de spectacole *susținute nu numai de noi, ci și de alte de instituții de cultură din Capitală, alături de companii și artiști independenți*. Varietatea temelor, alegerile repertoriale inspirate precum și numele actorilor au atras, pe lângă populația adultă și tineret, alte două segmente importante de public, cele reprezentate de *seniori și de familiile tinere cu copii*.

**Beneficiarilor online** le-am propus o serie de evenimente susținute pe canalele de comunicare virtuală pe care le utilizăm, acestea variind de la transmisiile realizate în cadrul proiectului *Spectacole online* și până la publicațiile puse la dispoziția publicului prin *Biblioteca Masca*. Repertoriul de spectacole difuzate online a conținut nouă titluri, două dintre ele, „*Arca lui Lenin*” și „*Cel mai greu e să vorbești despre tine*” fiind realizate special pentru acest mediu de comunicare în anul anterior.

Patru alte spectacole din arhivă au fost remasterizate pe parcursul anului pentru a putea fi transmise la o calitate cât mai bună, în timp ce premierele de interior au fost filmate cu echipe profesionale, beneficiind de montaje la fel de bine realizate.

Selecția titlurilor din arhivă a urmărit acoperirea unei zone cât mai largi a registrului stilistic (de la marile spectacole de interior până la spectacole de stradă jucate cu succes în turnee internaționale), fiind însă determinată în principal de unele grupuri țintă de beneficiari, precum copiii și familiile tinere cu copii: „*Clovnii*”, „*Pierrot lunaticul*” și „*Îngerii din teatru*”; sau adulți și seniori: „*Arca lui Lenin*”, „*Nastasia*” și „*Cel mai greu e să vorbești despre tine*”.

**Publicului profesionist**, reprezentat de oameni din lumea teatrului, dar și din domenii conexe (arte plastice, grafică, arhitectură etc) ne-am adresat prin punerea la dispoziție a celui mai recent număr din *Caietele Masca*, apărut în 2021: *Teatrul social*.

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

Principalele zone de interes ale Teatrului Masca, păstrate și urmărite încă de la înființarea acestuia și enunțarea misiunii, se pot împărți în trei mari categorii, una a *spectacolelor și evenimentelor*, alta a *educației prin intermediul teatrului* și o a *treia de cercetare și teoretizare în zona teatrului nonverbal și a teatrului de stradă*.

În acest sens, activitățile Teatrului Masca în 2021 au vizat, în totalitatea lor, o acoperire eficientă a acestor dimensiuni.

<b>Conceperea de programe și proiecte artistice în zonele de teatralitate care definesc și individualizează Teatrul Masca în peisajul teatral bucureștean</b>	
<b><i>Teatrul nonverbal</i></b>	<b><i>Teatrul de stradă</i></b>
<b>Programele <i>La început a fost... Gestul și Sunt tânăr, Doamnă!</i> presupun premierele, dar și alte</b>	<b>Programul <i>Sub cerul liber</i> asigură accesul la actul cultural al tuturor categoriilor de public, indiferent de zona de rezidență, cu accent pe</b>

evenimente care urmăresc <i>individualizarea instituției în raport cu celelalte teatre bucureștene</i> . În 2021 au fost derulate un număr de 4 proiecte, concretizate în <i>2 premiere și alte activități conexe</i> .	cartierele mărginașe/cartierele dormitor, prin susținerea de spectacole și evenimente oferite gratuit. În cadrul acestui program au fost realizate un număr de <i>6 proiecte</i> , dintre care <i>3 premiere și 2 spectacole în pre-producție</i> . În cadrul programului <i>Masca în turneu</i> au avut loc anul trecut <i>4 turnee</i> (trei în țară și una în străinătate). Spectacolele outdoor jucate în toate dintre acestea au ajutat la consolidarea imaginii Teatrului Masca și la popularizarea formulelor specifice de teatru stradal pe care noi le practicăm.
<b>Continuarea eforturilor de cercetare teatrală în zona specifică de creație artistică, urmărind:</b>	
Profesionalizarea continuă a trupei și identificarea de noi surse de inspirație artistică.	Programul <i>Masca la școală</i> a urmărit menținerea la un nivel cât mai competitiv a condiției fizice și creșterea a actorului.
Structurarea teoretică a demersului creator în specificul teatrului de stradă.	Programul <i>Caietele Masca</i> a avut drept scop punerea la dispoziția specialiștilor a soluțiilor teoretice și practice pe care Teatrul Masca le-a descoperit în teatrul de stradă din România. <i>Caietele Masca</i> reprezintă o operă teoretică ce împlinește demersul artistic al instituției noastre și un <i>model de valorificare a arhivei teatrale</i> . În 2021 a apărut numărul 13 ( <i>Teatrul social</i> ) și au fost tipărite numerele 10, 11 și 12, care existau doar în format digital.
<b>Realizarea de proiecte de educație culturală adresate tinerei generații</b>	
În anii anteriori, această direcție de acțiune se concretiza în Programul <i>Școala de teatru gestual Masca</i> , care oferea copiilor și tinerilor un sistem complementar de educație prin intermediul jocului teatral, fiind în același timp o sursă solidă de selecție pentru viitori actori. Pentru că pandemia nu a permis reluarea cursurilor cu prezență fizică în 2021, acestea s-au transformat în întâlniri online. Prin Proiectul „PantOmenia”, din Programul „Sub cerul Liber”, premieră dedicată elevilor de liceu, am suplinit lipsa întâlnirilor lunare pe care le aveam prevăzute cu aceștia. Proiectul „ <i>Departa de Centru, Aproape de Oamen</i> ” a pus la dispoziția adolescenților și tinerilor din apropierea sediului o gamă variată de spectacole, incluzând și titluri care se regăsesc în programa școlară. Trebuie adăugat la acest proiect și preambulul fiecărui spectacol, constând într-un discurs educativ cu informații suplimentare despre text și punerea în scenă. În completarea acestora menționăm activitățile din Proiectul <i>Masca... virtuală</i> care au avut ca scop educarea tinerilor și transformarea acestora în spectatori avizați.	
<b>Implementarea unei strategii de comunicare și strategii de promovare specifice fiecărui program/proiect artistic</b>	
Proiectul <i>Masca... virtuală</i> , din cadrul Programului <i>Stagiunea online</i> a urmărit creșterea cantitativă și calitativă a relației cu comunitatea, atât cea largă, reprezentată de publicul online din țară și din capitală, cât și cea mai restrânsă, din cartierul de rezidență (Militari). Realizarea strategiei de comunicare și de promovare a avut ca punct principal de plecare o analiză privind creșterea și impunerea <i>identității de brand</i> bazate pe unicitatea Teatrului Masca.	

## **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 2021 activitatea Teatrului Masca s-a desfășurat în baza Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Organigramei și Statului de funcții aprobate prin H.C.G.M.B. nr. 82/14.02.2020, ținând cont de proiectele propuse în Proiectul de management 2020-2023.

La nivelul Teatrului Masca activitatea de control intern managerial este reglementată prin Decizia nr. 39/04.04.2019 prin care au fost stabilite etapele, termenele și responsabilitățile pentru implementarea standardelor de control, în funcție de particularitățile organizatorice și funcționale ale Teatrului Masca. În cadrul acestui sistem principalele măsuri adoptate în anul 2021 au vizat adaptarea obiectivelor generale și specifice la condițiile speciale generate de menținerea stării de alertă și instituirea unor protocoale menite a reduce riscurile identificate.

Totodată s-au monitorizat măsurile cu caracter permanent din *Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial* și au fost actualizate documente de lucru sau proceduri operaționale.

Pe parcursul anului 2021 activitatea Teatrului Masca în domeniul implementării *Strategiei Naționale Anticorupție* a vizat monitorizarea măsurilor cu caracter permanent din *Planul de integritate aprobat*.

Astfel s-a efectuat evaluarea modului de implementare a *Planului de integritate* și s-a monitorizat asigurarea respectării prevederilor privind liberul acces la informații de interes public și a celor privind transparența procesului decizional potrivit Legilor 544/2001 și 52/2003, cu modificările și completările ulterioare, prin actualizarea informațiilor publicate în format deschis – *open data* pe site-ul propriu și transmiterea de răspunsuri la solicitările de la terți.

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

Odată cu continuarea pandemiei a fost necesară o reevaluare a tuturor obiectivelor stabilite pentru anul 2021, însoțită de măsuri pentru adaptarea activității la situația de fapt. Măsurile au fost stabilite în concordanță cu legislația privind starea de alertă.

Principalele aspecte asupra cărora s-a acordat atenție deosebită au vizat *raporturile de muncă și asigurarea măsurilor de protecție*. Pe lângă implementarea sistemelor de comunicare și de control prin intermediul tehnologiilor digitale, programul de lucru și planificarea activităților au fost realizate pentru a evita prezența concomitentă a întregului personal la sediu, mai ales în perioadele când incidența era mai mare de 3‰.

A fost acordată prioritate *repetițiilor și spectacolelor*, activități care nu au putut fi realizate în regim de telemuncă; au fost create trasee separate pentru personalul de specialitate și cel cu funcții administrative, cu scopul de a proteja echipa artistică de care depinde activitatea de bază.

Decalarea programului de lucru pentru personalul TESA, igienizarea permanentă a tuturor spațiilor și accesul controlat în instituție au fost alte măsuri luate pentru protecția angajaților, cea mai eficientă însă (din punct de vedere al siguranței sanitare) dovedindu-se, acolo unde a fost posibil, telemunca.

Toate măsurile adoptate au fost incluse în *Regulamentul de desfășurare a activității Teatrului Masca pe perioada stării de alertă*, document care a suferit multiple actualizări, ținând cont de evoluția legislației și a restricțiilor/măsurilor de relaxare dispuse de autorități. Acestor măsuri de protecție li s-a adăugat și modul în care angajații au înțeles că trebuie să își apere atât sănătatea, cât și profesia, procentul de vaccinare cu doză completă fiind de 95% la nivelul întregului personal și de 100% la nivelul personalului de specialitate. Deși neplăcută și extrem de anevoioasă, implementarea acestor măsuri a făcut ca **pe parcursul anului 2021 să nu fie suspendat niciun spectacol din cauza Covid-19.**

Chiar dacă reduse ca număr, pe parcursul anului 2021 au continuat și *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 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.

- *actualizarea Planului de integritate* pentru punere în corelație cu Strategia Națională Anticorupție 2021-2025, aprobată la finalul anului 2021;

- *actualizarea componentei și atribuțiilor* membrilor comisiei de monitorizare a controlului intern managerial;

- *actualizarea fișelor de post și a procedurilor privind evaluarea personalului*, pentru a include obiective precise, cu indicatori de performanță clari, ținând cont de faptul că perioadele de telemuncă sau muncă la domiciliu au furnizat informații suplimentare privind *volumul de muncă, distribuit în anumite cazuri inegal (persoane cu foarte puține activități și persoane cu foarte multe activități)*.

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

Conform dispozițiilor legale și *Regulamentului de Organizare și Funcționare*, managerul este sprijinit de *Consiliul Administrativ* și de *Consiliul Artistic*, primul cu rol deliberativ, iar cel de-al doilea cu rol consultativ. 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 2021 au avut loc un număr de 12 ședințe ale Consiliilor, temele aflate pe ordinea de zi fiind:

- analiza obiectivelor asumate și actualizarea acestora, în întâlnirile organizate la începutul anului și la finalul celui de-al doilea trimestru;
- organizarea activității și adaptarea repertoriului, mai întâi indoor, apoi outdoor, ținând cont de contextul pandemiei;
- bugetul instituției (propuneri bugetare, propuneri de virări de credite sau de rectificări, execuții bugetare, bilanțuri etc.), analiza cheltuielilor administrative și de dezvoltare (reparații, investiții); ședințele în care s-au discutat aceste aspecte financiare s-au desfășurat la începutul anului, la finalul celui de-al doilea trimestru și spre finalul anului, înainte de transmiterea propunerii de rectificare bugetară;
- stabilirea prețurilor biletelor la spectacole, pe baza analizelor înaintate de compartimentele de specialitate;
- încheierea sau prelungirea unor contracte, fie că a fost vorba de contracte pe drept de autor sau de contracte individuale de muncă pe perioadă determinată, ținând cont atât de evoluția financiară, cât, mai ales, de cea pandemică;
- intrarea în producție a spectacolelor noi, inițierea de proiecte culturale proprii sau în colaborare cu alte instituții, efectuarea de turnee și deplasări la nivel național sau internațional;
- aspecte legate de efectuarea sau rezultatele inventarului, fiind prezentate rezultatele anului 2020 și agreeate inclusiv obiectivele inventarierii pentru 2021, cel mai important fiind analiza, evaluarea și stabilirea oportunității casării pentru elementele depozitate în spațiul închiriat.

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

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

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

<b>Posturi ocupate</b>	<b>Decembrie 2021</b>
<b>Total:</b>	41
<b>Conducere:</b>	4
<b>Execuție, din care:</b>	37
<b>Artistic</b>	8
<b>Tehnic și scenă</b>	13
<b>Administrativ</b>	16

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

Bugetul anului 2021 nu a conținut prevederi pentru ocuparea unor posturi vacante, capitolului *Cheltuieli de personal* fiind mai mic cu aproximativ 4% față de anul anterior. În urma demisiei contabilului șef al instituției și cu aprobarea ordonatorului principal de credite, *a fost organizat și finalizat concursul de ocupare a postului devenit vacant de contabil șef*, fără a afecta însă alocările bugetare.



## Cursuri de perfectionare

În 2021, deși condițiile pandemice și financiare nu au permis realizarea în întregime a planului de pregătire profesională (conform planificării din decembrie 2020), patru angajați au participat la următoarele cursuri de specializare:

- Curs *Expert Achiziții publice*: 1 persoană (curs online);
- Curs *Resurse Umane*: 1 persoană (curs online);
- Curs *Editor imagine*: 1 persoană (curs online);
- Curs *Manager de proiect*: 1 persoană (curs online).

Pregătirea profesională a compartimentului artistic a fost asigurată prin antrenamentele specifice și workshop-urile susținute de actorii cu experiență ai teatrului și printr-un curs specializat de instrumente muzicale, astfel:

- *Curs instrumente: acordeon*;
- *Atelier catalige*;
- *Atelier jonglerie*;
- *Atelier step*;
- *Atelier de mască: masca neutră, masca larvară, masca expresivă*;
- *Atelier de dicție*;
- *Antrenamente specifice: statuia vivanță - tehnică, poveste, machiaj*.

În perioada raportată nu au fost constituite comisii de cercetare disciplinară pentru abateri săvârșite de angajați ai Teatrului Masca și nu au fost acordate sancțiuni. Pe parcursul anului au fost întrerupte mai multe contracte pe durata determinată (încheiate în baza Lg. 8/1996 sau a O.G. 21/2007), ca urmare a dispariției obiectului contractual: unele dintre proiectele derulate în prima parte a anului nu au mai putut fi continuate din cauza schimbărilor repertoriale.

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

În luna decembrie 2021 a fost realizată inventarierea anuală a patrimoniului, procedură care s-a încheiat la data de 28.12.2021, urmând să fie finalizate listele de casare.

Referitor la *capitolul reparații*, având în vedere economiile pe care ni le-am propus, acestea au constat doar în:

- reparații punctuale la instalația de alimentare cu apă (schimbare baterii de chiuvetă, diverse elemente de tubulatură, rezervoare de apă și sanitare etc.);
- lucrări de recondiționare și igienizare a amfiteatrului din curtea Teatrului, în vederea susținerii proiectului „*Departee de centru, Aproape de oameni*”; toate aceste lucrări au fost făcute în regim propriu, cu personalul teatrului, achiziționându-se doar materiale (vopsirea băncilor, acoperirea băncilor cu huse de protecție, amplasarea de afișe și indicatoare privind conduita legată de Covid etc);
- lucrări de înlocuire a unei pompe pentru instalația de alimentare cu apă de la centralele termice;
- lucrări de protecție și izolare electrică în unele spații **deschise publicului**.

Menționăm că se impune în anul 2022 (și am și bugetat) o verificare a întregului sistem electric al clădirii, ținând cont de faptul că am întâmpinat anumite avarii care au pus probleme în derularea în cele mai bune condiții a spectacolelor.

*Alte intervenții, necesare, dar nu urgente, au fost amânate pentru 2022, asigurându-se măsuri pentru conservarea elementelor degradate până la repararea acestora (uși de acces, pompă submersibilă de evacuare, calorifere etc.).*

Având în vedere menținerea stării de alertă și în 2021, am păstrat o serie de măsuri luate în anul anterior pentru a asigura protecția personalului, dar și a publicului.

Principalele modificări față de utilizarea uzuală a spațiilor au inclus:

- 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 și tehnic participant la repetiții);
- amenajarea de trasee separate în interiorul clădirii, precum și pentru intrarea și ieșirea din instituție;
- reamplasarea de marcaje vizuale pentru păstrarea distanței fizice;
- amplasarea de coșuri speciale pentru material biologic (măști de unică folosință, mănuși, batiste, șervețele etc.).

Cu privire la obiectivele de investiții lucrurile au stagnat, suma prevăzută în bugete încă din anul 2020 pentru capitolul *Cheltuieli de dezvoltare* fiind zero. Lipsa fondurilor pentru continuarea obiectivelor de investiții a dus la *expirarea unor documente obținute deja* (certIFICATE de urbanism, autorizații de construire), aflându-ne acum în situația în care, atunci când vor fi aprobate sumele necesare pentru realizarea obiectivelor propuse, o serie de acțiuni de avizare vor trebui reluate.

Referitor la indicatorii tehnico – economici aprobați în februarie 2017, conform H.G. nr. 907/2016 privind etapele de elaborare și conținutul-cadru al documentațiilor tehnico-economice aferente obiectivelor/proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice, ținând cont de creșterea prețurilor la materialele de construcții cu aproximativ 40% și de creșterea salariului minim în construcții, în viitor se va impune actualizarea devizului din studiul de fezabilitate, urmată de aprobarea noilor indicatori tehnico-economici de către C.T.E. al P.M.B.

În perioada raportată parcul auto a fost menținut în stare de funcționare prin efectuarea de *revizii tehnice și mici reparații de întreținere*. Lipsa fondurilor necesare și creșterea majoră a polițelor R.C.A. au dus la imposibilitatea utilizării unora dintre mașinile destinate transportului de decoruri, dat fiind faptul că polițele de asigurare 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 2021 nu au avut loc controale sau verificări din partea autorității sau a unor organisme de control.

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

După un an 2020 marcat de lipsuri și sacrificii majore din punct de vedere financiar, în 2021 a existat o îmbunătățire evidentă a situației economico-financiare, datorată atât creșterii nivelului subvenției alocate de ordonatorul principal de credite, cât și depășirii pragului veniturilor proprii prognozate.

Propunerea de buget pentru anul 2021 a fost aprobată în forma transmisă ulterior prezentării și susținerii argumentate din cadrul ședințelor convocate de comisiile de buget și de cultură din cadrul PMB – s-a prezentat inclusiv detalierea cheltuielilor alocate proiectelor culturale.

Adoptarea bugetului în forma propusă a confirmat faptul că alcătuirea acestuia a fost una pragmatică și realistă, bazată pe câteva aspecte care la momentul respectiv constituiau probleme majore, atât la nivel național, cât și la nivel local: situația economică generală, la care s-au adăugat constrângerile financiare legate de combaterea pandemiei Covid-19 (sumele alocate pentru măsurile adoptate afectând bugetele tuturor ordonatorilor de credite într-un mod substanțial, concomitent cu diminuarea posibilităților de realizare a veniturilor proprii), precum și necesitatea de a include în bugetul din 2021 restanțele anului anterior.

Cheltuielile de personal au fost calculate la nivelul anului anterior, *fără sporuri* sau alocări suplimentare pentru ocuparea unor posturi vacante. De altfel, *sporuri suplimentare la salariile de bază nu au fost acordate nici în perioada 2019-2020, acestea nefiind aprobate de ordonatorul de credite.*

Referitor la capitolul de bunuri și servicii, costurile de funcționare au fost estimate pe baza istoricului de plăți (pentru prestările de servicii cu caracter permanent) sau a unor studii de piață (efectuate pentru servicii punctuale), toate acestea fiind incluse și în *Programul anual al achizițiilor publice* realizat la finalul anului 2020 (așa cum apare și pe site-ul instituției unde poate fi consultat).

În privința cheltuielilor pentru programele și proiectele culturale, unele dintre obiectivele propuse în Proiectul de management au fost reconsiderate și reevaluate, ținând cont de faptul că devenise obligatorie adaptarea strategiei culturale la condițiile de pandemie, iar pentru altele au fost realizate economii substanțiale prin negocieri ale prețurilor/onorariilor, eliminarea unor elemente de decor/recuzită în urma discuțiilor cu scenograful și regizorii, înlocuirea cu soluții mai simple și necostisitoare sau re folosirea de obiecte și materiale din producții anterioare.

Pe parcursul anului execuția cheltuielilor de personal s-a realizat conform bugetului aprobat, fără modificări sau probleme de acoperire a necesarului. În schimb ne-am confruntat, la fel ca majoritatea instituțiilor publice, cu creșteri ale prețurilor unor servicii, precum cele de pază (constituite în principal pe baza cuantumului salariului minim pe economie) sau ale utilităților (electricitate, gaze). Din acest motiv am fost nevoiți să sacrificăm din sumele alocate proiectelor culturale, pentru a acoperi creșterile de care am amintit.

La toate acestea s-a adăugat și defectarea unei piese a pupitrului de lumini – cu puțin timp înainte de debutul proiectului *Departa de centru, Aproape de oameni* – care a necesitat în regim de urgență redirectionarea de fonduri către capitolul de investiții, existând altfel riscul major de a întrerupe programul de spectacole.

Problematică pe tot parcursul anului, ulterior aprobării bugetului, s-a dovedit a fi subfinanțarea efectivă, în sensul că față de solicitările lunare transmise nivelul sumelor primite a fost uneori insuficient desfășurării tuturor activităților programate.

Am reușit să facem față acestor constrângeri prin:

- intensificarea eforturilor de a acoperi o parte din necesarul de materiale prin obținerea de sponsorizări în produse, la finalul anului o scurtă analiză a rezultatelor indicând aproximativ 60.000 lei economisiți reprezentând contravaloarea unor produse sau servicii precum: măști de protecție sanitară și servicii medicale de testare Covid-19, articole de igienă, machiaje, baterii, rechizite și birotică, apă, servicii de medicina muncii, toate obținute în urma unor contracte încheiate cu operatori economici care au răspuns pozitiv solicitărilor noastre de sprijin (*Hygienium, Zizin, Onco Systems, Austral, Synevo, SSM Protect Medical, Self Care Medical, IsisPharma Derma, Bioderma, Varta*);

- renunțarea la anumite cheltuieli a căror urgență am reconsiderat-o renunțarea la servicii sau materiale (obiecte de inventar necesare activității administrative,

asigurări R.C.A. (!) pentru o parte din parcul auto etc.); cumulate, toate acestea au dus la o economie de aproximativ 30.000 lei;

- încheierea unui contract mai avantajos, cu un preț stabil, fără fluctuații, până în luna august a anului 2022, cu furnizorul de gaze naturale.

Având în vedere faptul că obiectul principal de activitate al unui teatru este producția și reprezentarea de spectacole revenim la cheltuielile aferente proiectelor artistice. Suma inițială aprobată a fost de 885 mii lei; după tăierile menționate anterior, această sumă a ajuns la 763 mii. Din aceasta, am primit doar 72% care au fost împărțit după cum urmează:

- 210 mii lei au reprezentat cheltuieli de producție și reprezentare;  
 - 340 mii lei au fost alocați către plata drepturilor de autor pentru artiștii creatori (scenografi, compozitori, coreografi etc.) sau interpreți, parte din aceste cheltuieli fiind acoperite din venituri proprii.

Fondurile alocate pentru activitatea artistică (de bază) au fost afectate și de imposibilitatea de a beneficia în întregime de veniturile proprii realizate, în valoare de 206.000 lei.

Pe parcursul anului 2021 din sumele menționate anterior au fost realizate 28 de proiecte (51 de activități culturale distincte), din care 5 premiere. Menționăm că pentru aceste producții am utilizat prioritar, din magazia de decoruri, costume și recuzită, materiale sau obiecte care au putut fi refolosite și adaptate, ca de exemplu: biciclete utilizate în spectacolul *București Livrator*, podiumuri și costume pentru spectacolul *The Best of Living Statues*, decor spectacol *PantOmenia*, elemente din decorul și costumele spectacolului *Ne-am sărutat după sfârșitul lumii*, parte din decor și recuzită, dar și câteva din costumele spectacolului *Despre dragoste și alte bazaconii*.

Luând în calcul că pe lângă spectacolele realizate am demarat și producția a două dintre titlurile viitoarei stagiuni, considerăm că, **pe ansamblu, anul 2021 a fost unul mult mai bun decât cel anterior, atât din punct de vedere economic, cât și al rezultatelor artistice obținute (subvenție în creștere, venituri proprii mai mari și restanțe la finalul anului de doar 10.000 lei, care și ele ar fi putut fi evitate prin aprobarea rectificării bugetare).**

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

\*mii lei

Nr. Crt.	Categorii	Buget aprobat	Realizat
1	2	3	4
1.	TOTAL VENITURI, din care:	5.501	5.185
	1.a. venituri proprii, din care:	100	206
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	100	206
	1.a.2. surse atrase	0	0
	1.a.3. alte venituri proprii	0	0
	1.b. subvenții / alocații	5.401	4.979
	1.c. alte venituri	0	0
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	5.501	5.079
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	3.256	3.217
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	3.183	3.146
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	73	71

	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	2.251	1.868
	2.b.1 Cheltuieli pt. proiecte	420	236
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	343	314
	2.b.3 Cheltuieli pt. reparații curente	29	27
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	1.097	950
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	362	341
	2.c. Cheltuieli de capital	15	14

Bugetul executat în anul 2021 (5.079 mii lei) se situează la 45% față de prognoza din proiectul de management (11.146 mii lei).

Având în vedere pandemia Covid-19 cu care ne-am confruntat toți în ultimii doi ani și urmările acesteia (reducerea finanțărilor, reducerea posibilităților de realizare de venituri proprii, constrângeri asupra modului în care sunt realizate proiectele etc.) considerăm că *este irelevantă* raportarea la prognoza din proiectul de management, mult mai *realistă fiind raportarea la bugetul aprobat și în această situație execuția este de 92%*.

Dacă luăm în considerare bugetul din 2020, cel executat în 2021 este cu 16% *mai mare decât cel anterior* (5.079 mii lei în 2021 față de 4.382 lei în 2020).

Ceea ce considerăm că este important de menționat este că **nivelul execuției pe 2021 este de 100% raportat la nivelul subvenției primite** – procentul de 92% amintit anterior se referă la faptul că nu am primit resursele financiare alocate și nu ca nu am reușit să le folosim.

## 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	2021
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri – cheltuieli de capital) / nr. de beneficiari	59,4 lei	65,1
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0	0
3.1	Număr de premiere	5	5
3.2	Număr de refaceri	1	0
3.3	Număr de coproducții	0	0
3.4	Număr de spectacole în regim de protocol	0	0
4.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	80	92
5.	Număr de beneficiari neplătitori (fizic și online)	72.289	76.563
6.	Număr de beneficiari plătitori	1.513	1.212
7.	Număr de spectacole, din care:	119	200
	* la sediu ( <i>București</i> ), din care:	43	99
	în sală	18	26
	spații neconvenționale	25	73
	*în turnee	0	20
	în sală	0	0
	spații neconvenționale	0	20
	*online	76	81

8.	Număr de proiecte / acțiuni culturale	19	28 (51 activități)
9.	Venituri proprii din activitatea de bază	82.505	206.052
10.	Venituri proprii din alte activități	1.400	0
11.	Număr de participări la festivaluri, gale, concursuri	1	5
12.	Indice de ocupare a sălii la sediu (%)	82%	86%

În 2021, **cheltuielile pe beneficiar au fost cu 10% mai mari față de anul anterior: 65,10 lei.** Această creștere a fost determinată de majorarea sumelor alocate producției și colaboratorilor artistici în raport cu 2020.

Deși superioară anului anterior, cifra de 77.775 de beneficiari în 2021 a fost sub așteptările noastre: ne-am confruntat cu o scădere serioasă a apetitului pentru evenimentele online și cu diminuarea la maxim 30% a gradului de ocupare a locurilor din sală.

Nici spectacolele susținute în aer liber nu au avut parte de publicul din anii anteriori, acestea având loc doar în amfiteatrul de la sediu, un spațiu supus aceluiași constrângerii privind limitarea numărului maxim de participanți (dintr-un număr de 250 de locuri au putut fi utilizate, asigurând distanța impusă între spectatori, doar 73).

În ceea ce privește numărul beneficiarilor neplătitori, menționăm faptul că acesta se compune din totalul celor care au participat la spectacolele noastre organizate gratuit, în aer liber (cuantificați pe baza numărătorii directe), au accesat online proiectele noastre (raportați conform datelor de trafic analizate) sau au participat la acele evenimente unde am fost invitați, în țară sau în străinătate (în cazul acestora numărul participanților fiind pus la dispoziție de către organizatori, conform propriilor metodologii de cuantificare, aceștia fiind direct interesați de impactul spectacolelor noastre asupra propriului public).

Referitor la aceștia din urmă, spectatorii de la evenimentele la care am fost invitați, trebuie să menționăm faptul că, deși incluși în totalul beneficiarilor neplătitori (prin prisma faptului că nu au achiziționat bilete) s-ar constitui, indirect, într-o subcategorie separată, de **beneficiari producători de venituri proprii, dat fiind faptul că teatrul a încasat, din partea organizatorilor, onorarii pentru susținerea spectacolelor.**

#### Detaliere cheltuieli premiere

<b>PREMIERA: <i>The Best of Living Statues</i></b>		
<b>PERSONAL PARTICIPANT PREMIERĂ</b>		<b>41</b>
<i>Angajați proprii</i> (actori:10, tehnic:8, pr&cercetare:3, TESA:16)		37
<i>Colaboratori</i> (actori:4)		4
<b>BUGET PREMIERĂ</b>		<b>790,42</b>
<b>TOTAL cheltuieli</b> (Costuri de producție + Cheltuieli de reprezentare + Alte tipuri de cheltuieli)		<b>26.891,42</b>
<b>Costuri de producție, din care:</b>		<b>790,42</b>
1.1	Costume	0
1.2	Decor	0
1.3	Recuzită, accesorii	0

1.4	Materiale de producție diverse	790,42
1.5	Prestări servicii	-
1.6	Onorarii artiști creatori (Lg. 8/1996) (scenografi, coregrafi, compozitori etc.)	0
1.7	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	0
1.8	Taxe și impozite	-
1.9	Alte tipuri de cheltuieli producție (detaliat)	-
<b>Cheltuieli de reprezentare, din care:</b>		<b>26.101</b>
2.1	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	24.536
2.2	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în sală	-
2.3	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în aer liber	0
2.4	Diverse materiale necesare	-
2.5	Taxe și impozite (impozite aferente plăți colaboratori)	1.565
2.6	Alte tipuri de cheltuieli de reprezentare (detaliat)	-
<b>Alte tipuri de cheltuieli, din care:</b>		<b>0</b>
3.1	Afișe, flyere	0

<b>PREMIERA: Ne-am sărutat după sfârșitul lumii</b>		
<b>PERSONAL PARTICIPANT PREMIERĂ</b>		<b>35</b>
<i>Angajați proprii</i> (actori:3, tehnic:8, pr&cercetare:4, TESA:16)		31
<i>Colaboratori</i> (compozitor:1, coregraf:1, pictor executant patină costume: 1)		4
<b>BUGET PREMIERĂ</b>		<b>6.513,94</b>
<b>TOTAL cheltuieli</b> (Costuri de producție + Cheltuieli de reprezentare + Alte tipuri de cheltuieli)		<b>9.349,36</b>
<b>Costuri de producție, din care:</b>		<b>6.513,94</b>
1.1	Costume	0
1.2	Decor	0
1.3	Recuzită, accesorii	0
1.4	Materiale de producție diverse	726,94
1.5	Prestări servicii	400
1.6	Onorarii artiști creatori (Lg. 8/1996) (compozitor)	5.000
1.7	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	-
1.8	Taxe și impozite (impozite aferente plăți colaboratori)	363
1.9	Alte tipuri de cheltuieli producție (machiaje)	24
<b>Cheltuieli de reprezentare, din care:</b>		<b>2.121,42</b>
2.1	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	-
2.2	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în sală	1.000
2.3	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în aer liber	-
2.4	Diverse materiale necesare	-
2.5	Taxe și impozite (timbru teatral, impozit spectacole, Crucea Roșie, impozite aferente plăți colaboratori)	981,42
2.6	Alte tipuri de cheltuieli de reprezentare (reparații pantofi, stickere distanțare Covid)	140
<b>Alte tipuri de cheltuieli, din care:</b>		<b>714</b>
3.1	Afișe, caiet program	714

<b>PREMIERA: București Livrator</b>		
<b>PERSONAL PARTICIPANT PREMIERĂ</b>		<b>41</b>
<i>Angajați proprii</i> (actori:4, tehnic:8, pr&cercetare:4, TESA:16)		32
<i>Colaboratori</i> (actori:2, regizor:1, compozitor:1, coregraf:1, scenograf:1, grafician:1, fotograf:1, operator sunet:1)		9
<b>BUGET PREMIERĂ</b>		<b>75.186,7</b>
<b>TOTAL cheltuieli</b> (Costuri de producție + Cheltuieli de reprezentare + Alte tipuri de cheltuieli)		<b>91.014,91</b>
<b>Costuri de producție, din care:</b>		<b>75.186,7</b>
1.1	Costume	7.019
1.2	Decor	19.939
1.3	Recuzită, accesorii	3.286
1.4	Materiale de producție diverse	-
1.5	Prestări servicii	-
1.6	Onorarii artiști creatori (Lg. 8/1996) (regizor, compozitor, coregraf, scenograf, grafician, fotograf)	41.800
1.7	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	-
1.8	Taxe și impozite (impozite aferente plăți colaboratori)	2.667
1.9	Alte tipuri de cheltuieli producție (baterii)	475,7
<b>Cheltuieli de reprezentare, din care:</b>		<b>15.828,21</b>
2.1	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	13.260
2.2	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în sală	-
2.3	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în aer liber (operator sunet)	1.000
2.4	Diverse materiale necesare	323,12
2.5	Taxe și impozite (impozite aferente plăți colaboratori, timbru teatral, Crucea Roșie, impozit spectacole)	1.245,09
2.6	Alte tipuri de cheltuieli de reprezentare	-
<b>Alte tipuri de cheltuieli, din care:</b>		<b>0</b>
3.1	Afișe, caiete program, flyere	0

<b>PREMIERA: Despre dragoste și alte bazaconii</b>		
<b>PERSONAL PARTICIPANT PREMIERĂ</b>		<b>43</b>
<i>Angajați proprii</i> (actori:8, tehnic:8, pr&cercetare:4, TESA:16)		36
<i>Colaboratori</i> (actori:3, scenograf:1, compozitor:1, coregraf:1, co-repetitor canto:1)		7
<b>BUGET PREMIERĂ</b>		<b>114.372,27</b>
<b>TOTAL cheltuieli</b> (Costuri de producție + Cheltuieli de reprezentare + Alte tipuri de cheltuieli)		<b>122.951,52</b>
<b>Costuri de producție, din care:</b>		<b>114.372,27</b>
1.1	Costume	0
1.2	Decor	47.421,5
1.3	Recuzită, accesorii	119
1.4	Materiale de producție diverse	369,79
1.5	Prestări servicii	3.500



1.6	Onorarii artiști creatori (Lg. 8/1996) (scenograf, coregraf, compozitor)	58.500
1.7	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	-
1.8	Taxe și impozite (impozite aferente plăți colaboratori)	4.122
1.9	Alte tipuri de cheltuieli producție (bandă LED)	339,98
<b>Cheltuieli de reprezentare, din care:</b>		<b>1.736,97</b>
2.1	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	17.336
2.2	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în sală	0
2.3	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în aer liber	-
2.4	Diverse materiale necesare	0
2.5	Taxe și impozite (timbru teatral, impozit spectacole, Crucea Roșie, impozite aferente plăți colaboratori)	1.859,31
2.6	Alte tipuri de cheltuieli de reprezentare (curățătorie costume, stickere distanță Covid)	983,66
<b>Alte tipuri de cheltuieli, din care:</b>		<b>6.842,28</b>
3.1	Promovare Facebook, afișe, caiete program, bannere, mesh	6.842,28

<b>PREMIERA: PantOmenia</b>		
<b>PERSONAL PARTICIPANT PREMIERĂ</b>		<b>18</b>
<i>Angajați proprii</i> (actori:3, tehnic:6, pr&cercetare:2, TESA:4)		15
<i>Colaboratori</i> (actori:3)		3
<b>BUGET PREMIERĂ</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL cheltuieli</b> (Costuri de producție + Cheltuieli de reprezentare + Alte tipuri de cheltuieli)		<b>23.697,97</b>
<b>Costuri de producție, din care:</b>		<b>0</b>
1.1	Costume	0
1.2	Decor	0
1.3	Recuzită, accesorii	0
1.4	Materiale de producție diverse	0
1.5	Prestări servicii	0
1.6	Onorarii artiști creatori (Lg. 8/1996) (scenografi, coregrafi, compozitori etc.)	-
1.7	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	0
1.8	Taxe și impozite	-
1.9	Alte tipuri de cheltuieli producție (detaliat)	-
<b>Cheltuieli de reprezentare, din care:</b>		<b>22.930,97</b>
2.1	Onorarii artiști interpreți (Lg. 8/1996) (actori colaboratori)	20.835
2.2	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în sală	-
2.3	Prestări servicii aferente susținerii de spectacole în aer liber	600
2.4	Diverse materiale necesare	-
2.5	Taxe și impozite (timbru teatral, impozit spectacole, Crucea Roșie, impozite aferente plăți colaboratori)	1.495,97
2.6	Alte tipuri de cheltuieli de reprezentare (detaliat)	-
<b>Alte tipuri de cheltuieli, din care:</b>		<b>0</b>
3.1	Afișe, flyere	0

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

### E.1. viziune;

Teatrul Masca s-a născut, ca idee și program estetic, în acel decembrie '89 când totul părea posibil, când lumea în care trăiserăm se prăbușea sub ochii noștri și când toți voiam un singur lucru: să fim liberi - liberi să gândim, să trăim, să dăruim și să construim. Odată cu lumea ce se prăbușise sub ochii noștri a dispărut, ca și cum nici n-ar fi existat vreodată dorința de a merge la Teatru, instituție care, înainte de '89, însemnase pentru mulți români șansa de a trăi într-o lume mai bună.

Când, după nebunia primelor săptămâni de libertate și de efuziune colectivă, Actorii au apărut din nou pe scenă, au găsit sălile goale. Frumoșii spectatori nebuni ai anilor de dinainte dispăruseră și, în loc să rămână spectatori, deveniseră ei înșiși actori pe o scenă imensă, cu conflicte care erau (de fapt, doar le *păreau*) cu mult mai puternice decât cele pe care le văzuseră în sălile de teatru cu puțină vreme înainte, înfrigurați și îmbrăcați în paltoane, încălziți doar de emoția pe care le-o transmiteau actorii.

Le-a luat ceva timp oamenilor de teatru să treacă peste indiferența publicului; nu era vorba de alți oameni, erau aceiași vechi spectatori, doar că nu îi mai interesa teatrul. Cei care au trăit acele zile își amintesc cu siguranță că întrebarea care circula cel mai des în societatea românească a anilor '90 era „*Ce-ai făcut în ultimii 5 ani?*” și nu „*A fi sau a nu fi?*”.

*În acele zile, de reală derută în rândul trucidatorilor Scenei Românești, s-a născut Teatrul Masca.*

Și pentru că oamenii nu mai veneau la teatru – „*Cine are nevoie de teatru?*” – o celebră întrebare a acelorași ani, provenind de la titlul unui spectacol al TNB – Masca a plecat în căutarea lor: pe străzi – acolo unde pentru o vreme fusese Marea Scenă românească postdecembristă -, pe maidanele de lângă blocurile cenușii în care locuiau aceștia, în parcuri.

*Așa s-a născut teatrul de stradă în România.*

Masca își găsisse Publicul. Și odată cu el și menirea: să joace pentru toți acești oameni din cartierele de blocuri comuniste. Erau oameni care nu se gândiseră că *acum*, într-o lume liberă, ar avea nevoie de teatru mai mult ca oricând, dar cărora li se luminau efectiv chipurile atunci când teatrul sosea sub balcoanele blocurilor.

Până în 1964 nimeni nu se gândise că ar putea intra într-o cafenea sau la magazinul din colț să comande o cafea (*takeaway*) și apoi să plece cu cana/paharul pe stradă, la job sau într-un parc. Nimeni, nimeni până la compania *7-Eleven*, în acel an. În 2021 numărul de cafele *takeaway* a depășit orice pronostic optimist, chiar și pe al acelora care au avut ideea ce s-a potrivit perfect New Yorkului, un oraș în continuă mișcare și agitație.

Am făcut această paranteză pentru că ne-am propus să acționăm oarecum similar: să *creăm nevoia de teatru*, să trezim în oamenii din cartierele Capitalei dorința de a vedea spectacole și de a-i îndemna să intre apoi, pentru prima dată, într-o sală de teatru. Am putea spune că Masca „împrietenește” oamenii cu Arta Teatrului.

Încă din '90, Masca făcea totul *altfel*, inclusiv promovarea. Am descoperit atunci că, pe lângă afișe, bannere, flyere, oamenii rezonă mult mai eficient la promovarea directă; ofeream publicului în căutarea căruia eram atunci momente din spectacole sau *walking performance*-uri în care apelam la elemente din arsenalul teatrului de stradă dobândite de actori în scurtul timp ce trecuse de la înființare: catalige, jonglerie,

instrumente de suflat, patirole etc. Pot spune că în loc de clipurile de pe facebook cum folosim cu toții acum, promovam spectacole prin *clipuri live*. Pentru că și-a dovedit eficiența, păstrăm și acum acest tip de promovare *altfel*.

Acest *altfel*, care apoi a devenit și sloganul teatrului – *Masca, un altfel de teatru* – ne-a caracterizat atunci și ne definește și acum: noi ne-am găsit mai întâi publicul, apoi ne-am găsit stilul propriu.

Credem însă cu tărie că acest *altfel* al nostru a adus ceva în plus peisajului teatral românesc, umplând un gol care în alte țări în lume nu exista. Peste tot, teatrul *outdoor* număra mulți ani de activitate. La noi nu a fost ușor. Ușor nu e neapărat nici acum. Dar întotdeauna am avut publicul de partea noastră și el a mers alături de noi, a crezut în noi, ne-a justificat și ne justifică existența prin participarea la spectacole sau evenimente.

În secolul XXI, a limita însă activitatea unui teatru doar la producția de spectacole nu mai are cum să corespundă vremurilor pe care le trăim. Peste tot în lume scăderea numărului celor care merg la teatru în mod constant este o realitate. România se înscrie, cu aplomb!, în acest trend. Ritmul vieții a devenit în acești ani mult mai intens, pe de o parte, iar pe de altă parte gradul de cultură generală al populației scade. Acestor două cauze li se adaugă cu siguranță și apariția altor forme de divertisment care determină populația să lase mersul la teatru pe unul din ultimele locuri într-un top al opțiunilor de petrecere a timpului liber, dacă nu chiar pe ultimul, conform studiilor de dinainte de pandemie.

În aceste condiții, tendința în lumea teatrală internațională se îndreaptă către diversificarea activității instituțiilor teatrale în sensul creării de proiecte conexe care ori să „îmbrace” anumite evenimente în așa fel încât ele să devină accesibile populației generale ori să fie declarate *programe educaționale*.

Încă din primii ani ai existenței noastre am simțit nevoia de a oferi publicului ceva în plus în afara spectacolelor noastre, iar odată cu trecerea timpului și a creșterii finanțărilor, am putut să le propunem spectatorilor proiecte educative mai bine structurate și mult mai consistente care să însoțească aproape de fiecare dată reprezentațiile noastre *outdoor* din cartiere.

În fapt, chiar aceste stagiuni în aer liber pe care Masca le susține de 30 de ani au prin ele însele o *funcție educativă*, atât timp cât spectacolele noastre se adresează cu precădere familiilor în componența lor tradițională: copii, părinți, bunici.

Noi am înțeles asta încă din anii '90, când am început să jucăm pe maidane într-un oraș cu oameni liberi; atât de liberi erau că nu știau ce să facă cu libertatea, nu știau că au șansa unică de a se apropia altfel de cultură, nu bănuiau că un spectacol de teatru le poate deschide orizonturi nebănuite.

Că oamenii aceia nu au știut e una, dar că decidenții politici nu le-au arătat calea e cu adevărat o problemă mare pe care o resimțim din plin acum, după atâția ani.

La Masca, noi am descoperit singuri că trebuie să ne educăm publicul. Din păcate nu am învățat asta la facultate, pentru că studiile le-am făcut în anii când publicul „rupea” ușile sălilor de spectacole și când școlile aveau sarcina clară de a duce elevii la teatru.

Cât despre educația continuă a adulților, atât de importantă, am descoperit din mers că trebuie să devină una din preocupările noastre principale. Mai ales la început, publicul nostru era format din cei ce veneau din curiozitate: se întorceau de la cumpărături și se opreau la spectacolele noastre, coborau din bloc cu vecina și vecinul sau doar ieșeau la plimbare prin parcuri și dădeau de noi. Am aflat atunci că e chiar

mai mult de muncă pentru ca programele de educație culturală să fie eficiente la adulți, decât în cazul copiilor sau tinerilor.

Construim și acum spectacole care să poată fi înțelese rapid, dar care să permită receptarea în funcție de backgroundul cultural al beneficiarilor noștri din stradă și care să le și ofere un „ceva” în plus.

Atelierele de statuie vivanță, de machiaj, discuțiile post-spectacol cu publicul, intervențiile de dinaintea începerii acestuia – ultimele având o durată de peste o oră – sunt pline de informații despre teatru în general, despre spectacolul care urmează a fi văzut, în special, despre actori sau alte elemente care construiesc imaginea teatrală; toate acestea completează fiecare reprezentație a noastră *outdoor*.

Am păstrat și vom continua să folosim acest tipic de desfășurare a unui spectacol în aer liber, indiferent că acesta din urmă are loc în spații neconvenționale sau la noi în amfiteatru, așa cum s-a întâmplat în 2021.

Revenind la anul trecut, la începutul lui ne-am aflat poate în cel mai greu moment din existența noastră. Lumea părea în nemișcare, iar noi, care existam deplin doar în cartiere și în parcuri, ne aflam închiși între ziduri. Trăiam în plină pandemie, nu se întrezăreau vremuri mai bune. Nu cred că cineva dintre noi se gândea în martie 2020 că peste un an vom fi tot în pandemie. Nu! Am crezut că se va termina în câteva luni. Și când ne-am trezit după un an, în ianuarie, în aceeași situație, cu măsuri care permiteau doar un anumit procent de spectatori și cu norme (sau indicații devenite deja celebre!) care ne cereau să facem spectacole mai potrivite pandemiei – cu puține personaje, fără pauză, cu distanțare între actori etc., noi, care am fost încă de la înființare un teatru de trupă, am rămas, mărturisesc, descumpăniți.

În istoria Teatrului Masca au fost două momente când am simțit că suntem cu adevărat o echipă: în 1992, când am stat două săptămâni într-un octombrie friguros, zi de zi și noapte de noapte, în Piața Victoriei jucând spectacole lângă Muzeul Antipa și anul trecut, în ianuarie, când ne-am ambiționat să existăm și să construim proiecte noi.

Ne-am apucat de lucru – cum erau repetițiile, nu mai spun, cu câte un actor sau doi - dar având și o finanțare ceva mai bună ca în 2020, am reușit să continuăm studiul despre Statuia Vivanță și cel despre masca neutră și masca larvară, reușind ca în primăvară și vară să avem deja trei spectacole născute din aceste laboratoare de creație: „*The Best of Living Statues*”, „*Pantomenia*” și „*Ne-am sărutat după sfârșitul lumii*” – ultimul de interior, în două personaje, celelalte pentru *outdoor*, unul dintre ele doar cu tinerii de la *internship* și unul cu întreaga trupă. Colaborarea cu David Schwartz, care a realizat un spectacol de teatru social – „*București Livrator*”-, a întregit proiectele din prima parte a anului.

Adăugând la toate acestea turneele la festivaluri - Sibiu, Piatra Neamț, Sinaia și Ruse-Bulgaria -, proiectul *outdoor* „*Depart de centru, Aproape de oameni*” - când nu am putut merge noi la public, am adus centrul Orașului în cartier! -, premiera de interior „*Despre dragoste și alte bazaconii*” și, pe final de an, pregătirea a două premiere din 2022 putem spune fără să greșim că anul 2021 *nu s-a încheiat cum a început*, ca să parafrazez titlul unei piese de teatru, și s-a dovedit un an artistic bun și consistent. Tot ce am lucrat anul trecut a devenit valoros.

Am și jucat mai mult, atât în sală, cât și *outdoor*, chiar dacă nici pe departe la *parametri normali*, pre-pandemic. Am propus evenimente care se puteau desfășura în cadrul normativ existent și am profitat de orice șansă pentru a *exista*.

Dacă nu am putut juca în cartiere, ne-am *zbătut* să obținem un cadru legislativ în care amfiteatrul din curtea teatrului a devenit *cartier*; dacă nu am putut juca la momentul respectiv în țară, am jucat în afara țării; dacă situația din Capitală nu

permitea susținerea de evenimente culturale *outdoor*, am mers în turneu în alte localități, unde incidența la nivel local a permis norme mai relaxate privind organizarea de spectacole.

În 2021, am făcut tot posibilul să *afirmăm* ca bucureștenii au *nevoie de teatru*.

## E.2. misiune;

Misiunea Teatrului Masca nu putea să se schimbe anul trecut, pentru că nu am renunțat nicio clipă la ideea că **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 din apropierea sediului nostru, prin *spectacolele de stradă* și de a continua aria *programelor cultural-educative*.

Am păstrat din primul an de pandemie conceptul de *Teatru la un click distanță*, tradus în crearea de conținut cultural-educativ care să se materializeze într-o experiență unicat, oferind comunității *online* programe dedicate și propunând pentru *lumea virtuală* o listă diversificată de *activități*.

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

Obiectivele generale și specifice pentru anul 2021 au plecat de la cele trasate în Proiectul de management, dar au suferit ajustări 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.	Creșterea numărului de beneficiari, cu precădere dintre nonconsumatori, și atragerea lor către stilul de teatru specific pe care îl practicăm;
3.	Educarea viitoarelor generații de spectatori;
4.	Fidelizarea publicului existent;
5.	Câștigarea comunității online.

Obiective specifice pentru întreaga perioadă de management	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> ;	Propus: 3 premiere outdoor, 2 premiere indoor. <i>Realizat: 3 premiere outdoor, două premiere indoor.</i>

<p>1.2. Atragerea tinerilor absolvenți ai institutelor de teatru și împrietenirea lor cu stilul teatrului nonverbal și al teatrului de stradă;</p>	<p>Propus : 4 actori tineri cu colaborări pe un an. <i>Realizat: 4 actori tineri absolvenți cu colaborare pe 12 luni.</i></p>
<p>1.3. Perfecționarea mijloacelor de expresie specifice profilului nostru teatral;</p>	<p>Propus: minim 3 workshopuri. <i>Realizat: 7 (statuie vivantă, masca neutră și masca larvară, jonglerie, catalige, acordeon, commedia dell'arte, dicție).</i></p>
<p>1.4. Extinderea cercetării teatrale în domeniul specific al instituției noastre (mișcare, costum, masca, machiaj etc.).</p>	<p>Propus: Colaborarea cu 2 artiști (machiaj și expresie corporală) pentru susținerea unor ateliere de cercetare. <i>Nerealizat: lipsă finanțare. Pentru realizarea spectacolului The Best Of Living Statues, actorii angajați și colaboratori au făcut împreună cu regizorul munca de cercetare pentru machiajul de statuie vivantă.</i></p>
<p>2.1. Identificarea tipologiilor de public non consumator și delimitarea profilului beneficiarului existent;</p>	<p>Propus: minim 1 proiect anual pentru atragerea a cel puțin 200 de beneficiari care nu au asistat niciodată la un spectacol de teatru; <i>Realizat: Dintr-un total de aproximativ 77.800 de beneficiari în anul 2021 (indoor, outdoor și online) situăm la 2.000 numărul celor care, în interacțiunea cu noi, au confirmat faptul că nu mai văzuseră un spectacol de teatru.</i></p>
<p>2.2. Popularizarea și teoretizarea teatrului outdoor din România;</p>	<p>Propus:  - 4 numere noi anual în seria <i>Caietele Masca</i>;  - minim 2 turnee în România și 4 spectacole outdoor jucate în acestea;  - amenajarea, în cadrul Festivalului Internațional de Statui Vivante a unui <i>spațiu documentar</i> cu materiale despre teatrul de stradă;  - susținerea unor discursuri și conferințe înaintea spectacolelor de exterior, pe tema teatrului de stradă.  <i>Realizat:</i>  - 1 număr nou + 3 numere tipărite din <i>Caietele Masca</i>;  - 3 turnee în România și unul internațional cu 2 spectacole de stradă jucate și o paradă de marionete și instalații teatrale;  - conferință despre statuia vivantă susținută de către Mihai Mălaimare în cadrul Festivalului Internațional de Teatru de la Sibiu;  - conferință despre statuia vivantă susținută de către Mihai Mălaimare în cadrul Festivalului de Teatru de la Piatra Neamț;</p>

	<p>- Conferință David Schwartz în cadrul Festivalului de Teatru de la Piatra Neamț, pe tema „Teatrul social” (lansarea numărului #13 din Caietele Masca);</p> <p>- discursuri despre teatrul de stradă înaintea fiecărui spectacol de exterior.</p> <p><i>Nerealizat:</i></p> <p>- amenajarea în cadrul Festivalului Internațional de Statui Vivante a unui spațiu documentar cu materiale despre teatrul de stradă – proiectul nu a fost bugetat în anul 2021.</p>
<p>2.3. 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, în cadrul stagiunii outdoor;</p> <p><i>Realizat: 73 de reprezentații outdoor. Diferența până la numărul estimat în proiectul de management este dată de: începerea târzie a stagiunii în aer liber, imposibilității de a juca una dintre premiere în București, absența mai multor turnee și de numărul de reprezentații care ar fi fost susținute în cadrul Festivalului Internațional de Statui Vivante (nebugetat).</i></p>
<p>3.1. Continuarea cursurilor de la Școala de Teatru Gestual Masca;</p>	<p>Propus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizarea de ateliere de teatru gestual pentru copii și tineri – minim 25 absolvenți anual.</li> <li>- Organizarea „Școlii de vară la Masca”: ateliere teatrale (2) pentru copii, pe timpul vacanței școlare.</li> </ul> <p><i>Realizat: cursuri online pentru copii, celelalte activități programate nefiind oportune în contextul pandemiei Covid-19.</i></p>
<p>3.2. Crearea de proiecte noi vizând educația copiilor și tinerilor;</p>	<p>Propus: organizarea unor întâlniri lunare cu elevi de liceu la spectacolele indoor;</p> <p><i>Realizat: Am înlocuit întâlnirile lunare care nu au putut avea loc cu realizarea spectacolului PantOmenia, având ca public țintă liceenii.</i></p>
<p>3.2. Transformarea preambulului fiecărei reprezentații în discurs cu valențe educative în domeniul teatrului;</p>	<p>Propus: câte un discurs per reprezentație în outdoor;</p> <p><i>Realizat: la spectacolele în amfiteatru a existat câte un discurs înainte de fiecare reprezentație, cu informații despre teatru, în general, și despre stilul practicat de Masca, în particular.</i></p>
<p>3.3. Cooptarea mai multor actori din trupă ca profesori de actorie în cadrul Școlii de Teatru Gestual Masca.</p>	<p>Propus: minim 1 actor anual;</p> <p><i>Realizat: 1 actor profesor nou, pentru segmentul de vârstă 4-6 ani;</i></p>
<p>4.1 Creșterea vizibilității ofertei teatrale Masca;</p>	<p>Propus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creșterea gradului de ocupare a sălii;</li> </ul>

	<p>- prezența în cel puțin 2 festivaluri;  <i>Realizat:</i>  - gradul de ocupare a sălii a crescut cu 4 puncte procentuale, de la 82% în 2020 la 86% în 2021;  - participare la 4 festivaluri.</p>
<p>4.2. Identificarea de noi spații apte de a găzdui un spectacol;</p>	<p>Propus: Adaptarea la restricțiile stării de alertă și utilizarea amfiteatrului pentru a suplini imposibilitatea susținerii de spectacole în parcuri.  <i>Realizat: 73 de evenimente realizate în Amfiteatrul Masca și marcarea acestui spațiu ca pe un hub cultural pe perioada verii în cartier.</i></p>
<p>4.3. Impunerea Amfiteatrului ca pe un hub cultural în cartier și creșterea contribuției teatrului la crearea sentimentului de comunitate locală.</p>	<p>Propus: organizarea de evenimente culturale dedicate comunității locale din cartierul de rezidență;  <i>Realizat:</i>  - Programul „Sub cerul liber” cu proiectele:  „Departa de centru, Aproape de oameni”, dedicat comunităților din cartierele Militari, Crângași, Drumul Taberei și Giulești;  - „Lacățele dragostei”;  <i>Acest program a urmărit asumarea de către locuitorii din cartier a sediului nostru ca pe un spațiu cu însemnătate culturală.</i></p>
<p>5.1. Prezență activă în mediul online, cu repertoriu divers și adaptat pentru consumatorii „digitali”;</p>	<p>Propus: realizarea unui repertoriu de cel puțin 4 titluri de spectacole pentru mediul online;  <i>Realizat: repertoriu compus din 9 titluri pentru mediul online (total de 81 reprezentații transmise).</i></p>
<p>5.2. Prezența în online cu alte materiale conexe activității teatrului, în afara spectacolelor.</p>	<p>Propus:  - suplimentarea materialelor disponibile în site-ul caietelemasca.ro;  - valorificarea arhivei digitale;  <i>Realizat:</i>  - Caietele Masca#13 – publicat online;  - Proiect „Masca virtuală”: au fost realizate și transmise online materiale educaționale, înregistrări de la workshop-uri, documentare despre activitatea și evenimentele instituției;  - Campania „Vine Moș Crăciun online”.</p>

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

Strategia culturală 2020-2023 pleacă de la realitatea că Teatrul Masca 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 resurselor materiale și financiare acestei direcții estetice care ne *singularizează între teatrele Capitalei*.

Programele și proiectele Teatrului Masca dedicate prezenței noastre *outdoor* și-au dovedit viabilitatea, fiind apreciate de public sau de organizatorii de evenimente, menținând profilul 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 actul 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 *așteptă* 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 *două direcție* de activitate, cea a spectacolelor de interior, vom menține ritmul de *un proiect* nou 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 montarea *spectacolelor de stil* (teatru nonverbal) care se bazează pe scenarii originale inspirate de texte ale literaturii românești și universale și se materializează în imagini teatrale ce au ca element central Actorul Capabil, cel care se exprimă plenar, 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 această 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, proiect de care ne despart totuși 2 ani, descriși mai degrabă de eforturile de a supraviețui ca instituție de spectacole.

Într-un climat departe de *normalitate*, trebuie să menționăm că, 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 și continue.

Deși pe ansamblu condițiile de organizare a spectacolelor (*indoor și outdoor*) au fost mai bune în 2021 față de anul anterior, *comunitatea fizică* – potențialul public al acestor evenimente – a fost în continuare una redusă extrem de mult.

Alături de aceasta, a continuat „să își ceară drepturile” *comunitatea online*, chiar dacă nu la aceeași intensitate ca în primele luni de pandemie caracterizate de lipsa cu desăvârșire a evenimentelor culturale cu public fizic prezent.

Strategia culturală în 2021 a urmărit să acopere eficient nevoile acestor două entități. Pentru *comunitatea fizică* am căutat să identificăm formulele optime de spectacol (aici ne referim atât la conceptul regizoral, cât și la scenariu, spațiu de joc și organizarea propriu-zisă a reprezentației) și să profităm de orice „fereastră” din cadrul legislativ, în așa fel încât *întâlnirea* spectatorilor cu Teatrul să se poată realiza în condiții de siguranță.

În privința *comunității online*, am continuat să ne adresăm atât prin punerea la dispoziție în format digital a produselor activității noastre uzuale, cât și prin crearea de conținut dedicat. Acestei comunități i-am propus prin conceptul de „*Teatru la un click distanță*” *spectacole concepute exclusiv pentru prezentare online* sau spectacole înregistrate în condiții profesionale, precum și proiecte care țin de valorificarea arhivei digitale.

### **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:

- o contextul pandemic mondial;
- o finanțarea încă insuficientă în raport cu programele propuse prin Proiectul de management.
- gestionarea unui Program nou: *Stagiunea online* și a proiectelor din cadrul acestuia;
- structurarea stagiunii *outdoor* 2022 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* 2022;
- reluarea în 2022 a proiectului „*Departa de Centru, Aproape de Oameni*” care și-a dovedit succesul de la prima ediție (2021);
- „îmbrăcarea” Amfiteatrului Masca în evenimente și activități care să îl impună pe acesta ca pe un *hub cultural* în cartier;
- gestionarea celorlalte programe cultural-educative care au necesitat ajustări în 2021;
- pregătirea stagiunii *indoor* 2022;
- menținerea permanentă în condiție de excelență a trupei (aptitudini fizice și mijloace de expresie) astfel încât să poată fi adoptată cu eforturi minime orice formulă de spectacol.

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

- stabilirea repertoriului pentru stagiunea de exterior 2023;
- stabilirea repertoriului pentru stagiunea de interior 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 actorilor în zona de expresie specifică.

### **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 *site specific*, dar și la adaptarea continuă a strategiei, astfel încât aceasta să răspundă publicului bucureștean, tendințelor și cerințelor acestuia;

- transformarea sediului Teatrului Masca într-un *hub cultural* al Capitalei;
- atragerea atenției criticii de specialitate și a lumii teatrale asupra activității specifice a instituției;
- organizarea de evenimente teatrale care să definească Teatrul Masca ca pe un punct suplimentar de atracție pentru turiști și locuitorii care nu vorbesc limba română;

- 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; ca un argument în plus, festivalul nostru se desfășoară preponderent la periferie (exemple din anii trecuți: cartierele Ferentari, Titan, Balta Albă, Crângași, Colentina etc.) ;

- crearea unui public nou căruia *să i ne adresăm, nu prin ceea ce se presupune că îi place conform sondajelor, 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;**

Pornind de la două deziderate esențiale, respectiv limitarea non-consumului cultural și atragerea unor noi segmente de consumatori ne-am propus o serie de obiective pe baza cărora ne-am formulat politicile culturale și respectiv strategia de marketing, acestea fiind:

### *Obiective economice:*

- creșterea vânzării de bilete;
- creșterea nivelului onorariilor negociate pentru turnee, atât în România, cât și în afara țării;
- atragerea de fonduri prin diversificarea activității: cursuri la Școala de Teatru Gestual;
- eficientizarea consumurilor și costurilor de producție.

### *Obiective psiho-sociale:*

- creșterea notorietății Teatrului Masca (prin strategii de comunicare adaptate în permanență mediului social);
- popularizarea unui gen teatral mai puțin abordat în România: teatrul de stradă în toate formele sale;
- creșterea interesului publicului față de teatrul nonverbal;
- atragerea unor noi categorii de public și fidelizarea celor existente;
- permiterea accesului liber la cultură pentru toate categoriile de public (prin inițierea unor proiecte cu acces gratuit în cartierele de la periferie);
- sprijinirea actorilor debutanți (prin organizarea de workshop-uri și ateliere de cercetare și prin implicarea directă în proiecte).

Am căutat în permanență mijloacele de acțiune care să servească atât dezideratului de a crește veniturile proprii (prin stagiunea *indoor*, precum și prin turneele realizate), cât și misiunii de a pune la dispoziția bucureștenilor reprezentații gratuite (în cadrul stagiunii *outdoor*).

Ne-am concentrat pe creșterea vânzării de bilete (iar în acest sens decizia luată în 2020, aceea de a transfera cu totul vânzarea de bilete online pe platforma Mystage s-a dovedit inspirată, beneficiind din plin atât de notorietatea platformei, cât și de câștigul de beneficiari suplimentari), dar mai ales pe realizarea de venituri proprii din

participarea la diverse evenimente (festivaluri, gale etc.) în România și/sau în afara țării. Creșterea notorietății Teatrului Masca și popularizarea continuă a teatrului gestual de tip Masca au făcut parte din strategia de marketing asupra căreia ne-am concentrat.

Totuși, ca *serviciu public de cultură* interesul nostru e axat pe *facilitarea accesului liber la cultură* pentru toate categoriile de public, prin intermediul *proiectelor outdoor cu acces gratuit*, obținerea de venituri nefiind prioritatea maximă.

Trebuie să menționăm că în anul 2021 principala direcție a strategiei de marketing a fost eficientizarea la maxim a acestei activități, mai exact să ajungem la cât mai mulți oameni cu informația, folosind cât mai puține resurse financiare pentru aceasta. Am căutat să traducem capitalul financiar în capital uman, propunând soluții creative de a ne promova prin mijloace proprii.

Având în vedere că activitatea de spectacole outdoor s-a desfășurat anul trecut în exclusivitate la sediu (cu excepția turneelor) promovarea prin *afișaj* a ținut mai degrabă publicul care a ajuns deja la noi, în încercarea de a-i transmite acestuia cât mai multe informații despre toate activitățile noastre, dincolo de evenimentul la care el a venit să participe. În acest sens, putem spune că întreaga curte a teatrului, începând de la gard și casa de bilete (adică primele repere cu care trecătorul sau spectatorul se întâlnește vizual) s-a transformat într-un imens *panou publicitar*. Am folosit toate spațiile disponibile și pretabile pentru ca toți cei care ne calcă pragul să primească informații despre proiectele în derulare și cele viitoare, despre programul complet al activităților noastre și, în general, tot ceea ce am considerat important de transmis.

Un rezumat al anului 2021 în ceea ce privește strategia și planul de marketing se regăsește în tabelul următor:

<p><b>Planul de acțiune privind produsele culturale</b></p>	<p>Principalul produs cultural al Teatrului Masca este spectacolul de teatru. Având avantajul unicității profilului și al constanței discursului estetic, am considerat că <i>impunerea conceptului original Masca și continuarea spectacolelor de statui vivante</i> trebuie să rămână o direcție importantă de dezvoltare, statisticile indicând clar că acest gen de spectacole se adresează <i>unui public larg, cu grade diverse de educație</i>.</p>
<p><b>Politica de prețuri</b></p>	<p>Am păstrat și în 2021 aceeași politică de prețuri ca în anul anterior, ținând cont de faptul că la nivelul posibilităților financiare ale publicurilor țintă nu au existat îmbunătățiri, acesta fiind, de fapt, unul inferior, conform statisticilor oficiale.</p> <p>Am luat în calcul faptul că Teatrul Masca este o instituție publică de cultură, subvenționată de la bugetul local al comunități.</p> <p>Categoriile de bilete și prețurile au fost următoarele:</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>Regular</i> – 40 de lei – se achiziționau în cele două săptămâni de dinaintea spectacolului;</li> <li>- <i>Online</i> (pentru spectacolele transmise online) - 15 lei;</li> <li>- <i>Amfiteatru</i> – 10/15 lei.</li> </ul>

	<p>Pentru categoriile <i>Regular</i> și <i>Amfiteatru</i> s-au aplicat și reducerile prevăzute de lege pentru elevi și studenți, pensionari sau persoane cu dizabilități.</p> <p>O categorie specială de „prețuri”, care nu se adresează în mod direct publicului, dar care este principala sursă de venituri a Teatrului Masca este <b>onorariul încasat în calitate de invitat la diverse evenimente</b>. Ținând cont de <i>ținuta artistică</i> și de <b>unicitatea</b> producțiilor noastre, care nu se regăsesc între mijloacele de expresie sau repertoriul altor teatre am reușit să menținem un nivel ridicat al acestor onorarii, în ciuda faptului că numărul evenimentelor organizate nu a fost la fel de mare ca în ceilalți ani sau că bugetele acestora au fost în scădere.</p>
<p><b>Canale de distribuție</b></p>	<p>Principalele canale de distribuție au rămas platforma <i>Mystage.ro</i> și casa de bilete, cu o diferență extremă între ele, ponderea vânzărilor <i>online</i> din totalul vânzărilor de bilete în anul 2021 fiind de 95%.</p>
<p><b>Promovare</b></p>	<p>Principalele aspecte de care am ținut cont în planificarea activității de promovare au vizat menținerea și valorificarea imaginii brandului <i>Masca</i>, cu accent pe asigurarea unei comunicări profesioniste și în același timp, „altfel”.</p> <p>Strategiile de comunicare au ținut cont atât de obiectivele programelor și proiectelor, cât și de caracteristicile grupurilor țintă, principalele direcții și mijloace de promovare fiind:</p> <p><b>Promovarea în mass-media:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizarea de parteneriate media (de lungă durată sau punctuale) cu posturi radio (spoturi, anunțuri, concursuri), ziare și reviste, precum și cu publicații din mediul online;</li> <li>- Realizarea de interviuri pentru presa scrisă sau <i>online</i>;</li> <li>- Transmiterea de comunicate și informări de presă privind proiectele și activitățile Teatrului Masca;</li> </ul> <p><b>Promovarea în social-media:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- folosirea celor mai populare rețele de socializare: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Vimeo, Flickr;</li> <li>- dezvoltarea și păstrarea în acest mediu virtual a imaginii unui teatru mobil și prietenos, prin interacțiuni susținute cu membrii rețelelor, încurajarea constantă a comunicării reale cu aceștia prin distribuiri, comentarii și feed-back constant;</li> <li>- dezvoltarea unei comunități online, formate din spectatori fideli, care să contribuie la distribuirea mesajului și la o acoperire cât mai bună;</li> <li>- actualizarea permanentă a informațiilor privind proiectele și programul, pe site-ul propriu <a href="http://www.masca.ro">www.masca.ro</a>; <ul style="list-style-type: none"> <li>• actualizarea permanentă a informațiilor publice și a anunțurilor privind concursurile de angajări, casting-uri, achiziții etc. pe site-ul propriu;</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• corelarea permanentă a informațiilor între rețelele social-media;</li> <li>• realizarea de postări zilnice cu text, video sau foto, orientate spre oferirea de conținut valoros, nu doar de „anunțuri privind datele și orele spectacolelor”;</li> <li>• valorificarea arhivei digitale a teatrului prin utilizarea de fotografii sau filmări „documentar”;</li> <li>• optimizarea conținutului (text, cuvinte cheie, structură) pentru un răspuns optim pe motoarele de căutare și pentru o accesare cât mai rapidă a informațiilor căutate;</li> <li>• crearea de evenimente dedicate mediului online și promovarea țintită a acestora, pe categorii de beneficiari;</li> </ul> <p><b>Promovarea directă:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prin intermediul unor evenimente artistice concepute special în acest sens, de genul <i>performance-urilor</i>, <i>repetițiilor cu public</i> sau <i>a unor fragmente din spectacole susținute în spații nonconvenționale</i>;</li> <li>• prin interacțiunea directă cu publicul spectator, înaintea sau după evenimentele organizate,</li> <li>• prin newsletter-uri transmise cel puțin lunar către o bază de date în care spectatorii se înscriu în mod voluntar;</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Outdoor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• amplasarea de afișe, prin intermediul unei firme specializate;</li> <li>• distribuirea de flyere, atât prin metoda <i>door-to-door</i>, cât și <i>face-to-face</i> în cadrul evenimentelor noastre;</li> <li>• stabilirea unor trasee în zonele din proximitatea sediului pe care o mașină a teatrului a circulat difuzând spoturi audio de informare și promovare.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Parteneriate</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radio România Cultural - Radio București FM - TVR 1 - TVR 3 - Cronică Română - Revista online City Femme - Revista online Catchy.ro - Ziarul Metropolis - Senso TV - 4arte - Goingout.ro - Iqool.ro - Teatral.ro - Bucharest-guide.ro - ProBucuresti.ro - Yorick.ro - Eva.ro – Primăria Sectorului 6 – Centrul Cultural European Sector 6</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Publicații proprii</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Caietele Masca</i> – proiect inițiat în 2016;</li> <li>• <i>Caiete program</i> pentru spectacolele din repertoriul curent;</li> <li>• <i>Flyere</i> de spectacol sau de prezentare generală a Teatrului Masca, distribuite în cadrul evenimentelor organizate;</li> <li>• <i>Publicații în Biblioteca Masca</i> (secțiune online de pe platforma <a href="http://www.caietelemasca.ro">www.caietelemasca.ro</a>).</li> </ul>

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

### **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 fiecărui spectacol în spații neconvenționale este similară unui turneu.

Premierele, parte a programului, aparțin teatrului de stradă, stilul acestora fiind diferit în funcție de mijloacele de expresie alese, teatrul de stradă fiind 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.

Fiecare reprezentație a noastră este unicat, actorii adaptându-se continuu la un public care, din experiența noastră de până acum, reacționează diferit chiar și 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.

Programul este orientat către publicul din cartierele Capitalei, pentru că acolo, așa cum am menționat deja, ofertele culturale încă lipsesc. 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 (de exemplu „*Maidane cu teatru*”), 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.

Premierele ce vor fi produse vor aparține stilului de *teatru nonverbal*, accentul fiind pus pe Actor și pe limbajul corporal. Scenariile vor fi, ca și până acum, inspirate de opere aparținând 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 non verbale 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 pentru care nu au fost pregătiți 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. FISV este singurul festival de teatru 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**

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 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 apti 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 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.

În anul 2021, din cauza pandemiei, dar și a situației financiare, 3 programe mari **nu** s-au putut realiza sau s-au realizat *parțial*:

- **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 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,*

- **Școala de teatru gestual Masca (STG) – (program indoor/outdoor)** – contextul pandemic nu a permis organizarea cursurilor live, ele rămânând la stadiul de întâlniri online.

Am menținut, în 2021, programul nou (față de Proiectul de management) introdus din 2020: **Stagiunea online**.

Nr. crt.	Titlul programului	Obiectivele programelor
1.	Sub cerul liber	Pentru toată perioada de management
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• impunerea teatrului outdoor 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 întreaga hartă a Capitalei;</li> <li>• oferirea accesului la actul cultural celor din cartiere și mutarea centrului cultural spre periferie;</li> <li>• asigurarea unui număr de 5 spectacole săptămânal;</li> <li>• câștigarea de public nou dintre nonconsumatorii de teatru;</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 parcursul verii.</li> </ul>
		Pentru 2021
<ul style="list-style-type: none"> <li>• impunerea amfiteatrului din curtea teatrului ca pe un <i>hub cultural</i> al cartierului;</li> <li>• crearea unei oferte culturale concrete și variate pentru publicul din cartier, o alternativă reală de petrecere a timpului liber, în interiorul comunității;</li> <li>• identificarea celor mai bune formule de spectacol care se pot juca în condițiile pandemiei;</li> <li>• conceperea unor activități conexe care să pună accentul pe educația teatral-culturală.</li> </ul>		

2.	<b>La început a fost... Gestul</b>	<b>Pentru toată perioada de management</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>• 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, 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>Pentru 2021</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptarea formulelor de spectacol și a repertoriului la contextul pandemic;</li> <li>• susținerea spectacolelor în depline condiții de siguranță și impunerea teatrului ca pe un spațiu safe pentru evenimente culturale;</li> <li>• crearea, prin activități conexe reprezentațiilor teatrale, a unui spațiu cultural accesibil și prietenos.</li> </ul>
3.	<b>Stagiunea online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fidelizarea publicului existent prin oferirea de conținut cultural online și 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> </ul>
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> <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>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</li> </ul>

		<p>teatrul de stradă și de evenimentele outdoor prin intermediul unei publicații scrise într-un limbaj accesibil;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• crearea unui material suport pentru tinerii absolvenți care intră în proiectul <i>Internship la Masca</i>, 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>
6.	<b>Masca la școală</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menținerea la nivel cât mai competitiv a condiției fizice și creatoare a actorului, cu consecințe asupra unei mai bune interpretări a rolurilor din spectacolele Masca;</li> <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>• îmbunătățirea performanței corpului tehnic de scenă - mașiniști, specialiști de sunet și de lumini, racordarea lor permanentă la noutățile din domeniu.</li> </ul>

## E.7. proiecte din cadrul programelor;

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

**a) Best of Living Statues** (Premieră) – spectacol de statui vivante bazat pe un scenariu original. *Descrierea proiectului se regăsește la B2.*

**b) București Livrator** (Premieră) – după un scenariu original de David Schwartz, spectacolul ficționalizează experiențele și problemele livratorilor din București. *Descrierea proiectului se regăsește la B2.*

**c) PantOmenia** (Premieră) – spectacol rezultat în urma cercetării pe tema măștii neutre și larvare care a implicat actorii tineri din trupă. *Descrierea proiectului se regăsește la B2.*

**d) Departe de Centru, Aproape de Oameni** - Scopul acestui proiect a fost acela de a oferi celor care locuiesc în cartierele dormitor aflate în proximitatea sediului nostru (Cartierele Militari, Crângași, Drumul Taberei și Giulești) ocazia de a vedea într-un cadru prietenos și fără a trebui să se ducă până în centru o suită de spectacole

prezentate de instituții culturale bucureștene, atât din cele subvenționate de P.M.B. sau Ministerul Culturii, cât și independente. În cadrul acestui proiect au participat, alături de *Teatrul Masca: Teatrul Dramaturgilor Români, Teatrul Excelsior, Teatrul Țândărică, Centrul Național al Dansului București, Teatrul InDart, Breasla Actorilor, Teatrul Arte dell'Anima, Teatrul Coquette, artiștii folk Marius Matache și Teddy Tudoroiu.*

**e) Îngerii de la Văcărești** (Producție și repetiții, premieră 2022) – activități de producție (realizare costume, decor, coloană sonoră), repetiții, documentare.

**f) Povești din skate-park** (Producție, premieră 2022) – activități de producție (materiale) și documentare.

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

**a) Ne-am sărutat după sfârșitul lumii** (Premieră) – după un scenariu original de Mihai Mălaimare, spectacolul este povestea de dragoste și supraviețuire a ultimilor doi oameni de pe pământ;

**b) Despre dragoste și alte bazaconii** (Premieră) - un spectacol de Mihai Mălaimare, o *opera buffa*, o *commedia in musica*.

## **3. STAGIUNEA ONLINE**

**a) Spectacole online** – proiect în cadrul căruia au avut loc 9 activități:

- **Cel mai greu e să vorbești despre tine** – spectacol-film, bazat pe un text colectiv al actorilor, realizat pentru mediul online;

- **Pierrot lunatecul** – transmisie online a spectacolului de pantomimă albă, destinat stagiunii de exterior;

- **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;

- **Nastasia** – transmisie online a spectacolului de interior, un spectacol de Mihai Mălaimare, după G. M. Zamfirescu;

- **Arca lui Lenin** - transmisie online a spectacolului realizat în anul anterior, special pentru mediul virtual, prin valorificarea arhivei digitale;

- **Îngerii din teatru** – spectacol online, după un scenariu original de Anca Florea, realizat prin valorificarea arhivei digitale a Teatrului Masca;

- **Ne-am sărutat după sfârșitul lumii** – filmarea spectacolului în condiții profesionale, pentru realizarea unui montaj dedicat comunității online;

- **Despre dragoste și alte bazaconii** – filmarea spectacolului în condiții profesionale, pentru realizarea unui montaj dedicat comunității online;

- **The Best of Living Statues** - filmarea momentelor individuale de statui vivante, pentru realizarea unui montaj dedicat comunității online;

**b) Biblioteca Masca** – susținerea secțiunii *Biblioteca* pe platforma caietelemasca.ro, cu materiale accesibile gratuit, în format electronic ;

**c) 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.

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

**a) Internship la Masca** - dedicat tinerilor actori absolvenți: workshopuri și cursuri susținute de actorii teatrului;

b) **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. CAIETELE MASCA

a) **Caietele Masca #13 – Teatrul social** – pe lângă realizarea propriu-zisă a acestui număr, proiectul a inclus și o lansare care a avut loc în luna septembrie în cadrul Festivalului de teatru de la Piatra-Neamț – POSTPREZENT; toate cele 13 publicații realizate până în prezent în cadrul proiectului au fost prezentate și în cadrul colaborării cu Festivalul Național de Teatru, în secțiunea *Cărți, Gazete, Publicații* a celei de-a 31-a ediții a evenimentului.

b) **Caietele Masca în print** – publicarea în format fizic a numerelor 10, 11 și 12.

## 6. 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 (mască neutră, mască larvară, mască expresivă); commedia dell'arte; statuie vivanta, jonglerie; catalige; instrumente muzicale (acordeon), machiaj, jonglerie.

## 7. MASCA ÎN TURNEU

### a) Turnee în țară

- Festivalul Internațional de Teatru de la Sibiu (august),
- Festivalul de teatru de la Piatra Neamț – POSTPREZENT (septembrie),
- Festivalul Sinaia Forever 2021 (octombrie);

### b) Turnee în străinătate

- Festivalul Internațional de Statui Vivante, Ruse, Bulgaria (iunie).

## 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 zonei de teatralitate al cărei 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.

Din evenimentele și activitățile de mai sus, în 2021 au putut fi realizate doar cele care nu au presupus nicio cheltuială, astfel:

#### Alte evenimente în 2021:

- **Ziua internațională a Mimului** – 13 noiembrie, fragmente transmise din spectacolul „*Actorul*”, online pe platforma Vimeo;
- **Ziua Teatrului** – 27 martie, transmiterea gratuită în online a 3 spectacole din arhiva Teatrului Masca;
- **Muzeul Teatrului Masca** – octombrie-decembrie, ansamblu de 3 expoziții de costume, machete de decor, schițe de costum, *în foyerul de la parter*
- **Expresivități** – pe întreaga perioadă a anului, au fost expuse, *pe holurile laterale ale sălii de spectacole*, fotografiile-portret ale actorilor teatrului din spectacole;
- **La repetiții** - 4 iunie, repetiție cu public la spectacolul „București Livrator”, în amfiteatrul din curtea teatrului; accesul publicului a fost gratuit;
- **Lăcăte de dragoste** – iulie – decembrie, *outdoor/indoor* au avut loc mini-spectacole de statui vivante și acțiuni de promovare a grupului statuar *Îndrăgostiții* (realizat de artista plastică Reka Csapo Dup) - Teatrul Masca, punct de atracție turistică și hub cultural în cartierul Militari;
- **Sărbătorile de Paște** – 1 mai, transmiterea online a spectacolului „*Îngerii din teatru*”, pe platforma Vimeo;
- **Ziua Copilului** – 1 iunie, transmiterea online a spectacolului „*Clovnii*”;
- **Campania „Vine Moș Crăciun... online”** - 1 noiembrie – 18 decembrie, continuare a proiectului de succes din anul 2020, în cadrul căreia spectatorii au primit mesaje *personalizate* de la Moș Crăciun. Pe baza biletului și a unui formular completat cu informații despre persoana căreia îi era dedicat cadoul, *Moșul* a înregistrat mesajele video la sediul teatrului. Aceste mesaje au fost livrate ulterior, după editare, în format electronic.

## 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 01.01.2022 – 31.12.2022
1	2	3
1.	<b>TOTAL VENITURI, din care:</b>	5.371
	1.a. venituri proprii, din care:	180
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	180
	1.a.2. surse atrase	0
	1.a.3. alte venituri proprii	0
	1.b. subvenții / alocații	5.191
	1.c. alte venituri	0



2.	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care:</b>	5.371
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	3.363
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	3.290
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	73
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	2.008
	2.b.1 Cheltuieli pt. proiecte	220
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	369
	2.b.3 Cheltuieli pt. reparații curente	40
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	1.065
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	314
	2.c. Cheltuieli de capital	0

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

Număr beneficiari	01.01.2022 – 31.12.2022
Total, din care:	78.000
<i>Indoor</i>	3.000*
<i>Outdoor</i>	70.000**
<i>Online</i>	5.000***

Previzionarea numărului de beneficiari pentru anul 2022 a fost realizată ținând cont de următoarele:

- Numărul maxim de locuri pe care le oferă sala de spectacole este de 100, în lipsa restricțiilor de ocupare;

\*În cazul spectacolelor *indoor* estimarea a fost realizată pentru un număr de **50 de reprezentații** cu un grad de umplere a sălii de minim **85%**, cu excepția perioadei 8 ianuarie – 8 martie, când gradul maxim de umplere a fost de **30%**.

\*\*Pentru spectacolele *outdoor* estimarea a fost realizată pentru un număr de aproximativ **100 de reprezentații** susținute în aer liber în perioada mai-septembrie 2022;

\*\*\*Pentru beneficiarii *online* am estimat un număr mai scăzut decât în anul 2021, în condițiile diminuării apetitului publicului pentru proiectele desfășurate în mediul virtual.

## F.3 Analiza programelor/proiectelor culturale realizate în 2021.

### Proiecte realizate din subvenție

Nr. crt.	PROGRAM-SCURTĂ DESCRIERE	Nr. Proiecte	Denumire proiect	Estimat (lei)	Realizat (lei)
1.	Sub cerul liber Program dedicat teatrului de stradă, conține premierele programate	5	<i>The Best of Living Statues</i> (premieră)	2.000	<b>790,42</b>
			<i>București Livrator</i> (premieră)	76.000	<b>75.186,7</b>

			<i>Pantomenia</i> (premieră)	5.000	<b>0</b>
			<i>Îngerii din Văcărești</i> (producție)	90.000	<b>69.288,84</b>
			<i>Poveste din skate-park...</i> (producție)	52.000	<b>20.516,93</b>
			Cheltuieli de reprezentare și onorarii colaboratori	20.000	<b>12.836,35</b>
<b>TOTAL</b>			<b>245.000</b>		<b>178.619,24</b>
2.	<b>La început a fost... Gestul</b> Program dedicat teatrului nonverbal, conține premierele programate	2	<i>Despre dragoste și alte bazaconii</i> (premieră)	123.000	<b>117.835,17</b>
			<i>Ne-am sărutat după sfârșitul lumii</i> (premieră)	8.000	<b>7.203,94</b>
			Cheltuieli de reprezentare și onorarii colaboratori	40.000	<b>35.319,75</b>
<b>TOTAL</b>			<b>171.000</b>		<b>160.358,86</b>
3.	<b>Stagiunea online</b> Program dedicat activităților culturale realizate online	3	Spectacole online (9 activități)	51.500	<b>25.797,56</b>
			Biblioteca Masca	1.500	<b>1.093,4</b>
			Masca Virtuală	5.000	<b>4.995,8</b>
<b>TOTAL</b>			<b>58.000</b>		<b>31.886,76</b>
4.	<b>Sunt tânăr, Doamnă!</b> 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	2	Internship la Masca	80.000	<b>69.251</b>
			Un an la Masca (Step, catalige, jonglerie, acordeon, statui vivante, commedia dell'arte, masca neutră și masca larvară, dicție)	5.000	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>			<b>85.000</b>		<b>69.251</b>

5.	<b>Școala de teatru gestual Masca</b> Program dedicat educației publicului tânăr și foarte tânăr prin organizarea de ateliere de teatru, atât la sediu, cât și în spații neconvenționale	1	Ateliere de educație teatrală pentru copii	4.000	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>			<b>4.000</b>	<b>0</b>	
7.	<b>Caietele Masca</b> Publicarea online a unei publicații de teorie teatrală care abordează teme din sfera teatrului de stradă și a teatrului nonverbal;	1	<i>Caietele Masca #13</i>	7.000	<b>6.171</b>
<b>TOTAL</b>			<b>7.000</b>	<b>6.171</b>	
8.	<b>Masca la școală</b> Program de perfecționare continuă a echipei artistice	1	Actorul în teatrul gestual (acordeon, masca neutră, masca larvară)	10.000	<b>5.000</b>
<b>TOTAL</b>			<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>575.000</b>	<b>450.478,65</b>	

\*\*\*Ținând cont de virările de credite efectuate pe parcursul anului din capitolul alocat proiectelor culturale pentru a acoperi deficitul fondurilor necesare funcționării, am fost nevoiți să renunțăm la o serie de proiecte, iar altele au fost realizate, după cum reiese din tabelul de mai sus, cu cheltuieli foarte mici sau cu chiar cu cheltuieli 0, prin utilizarea materialelor existente în magazia teatrului.

#### Proiecte realizate din venituri proprii sau fără cheltuieli

Nr. crt.	PROGRAM	Denumire proiect	Sume cheltuite pentru fiecare proiect realizat (lei)
1.	Turnee	Masca în turneu în România	<b>29.299,49</b>
		Masca în turneu în străinătate	<b>9.294,31</b>
<b>TOTAL</b>			<b>38.593,8</b>
2.	Caietele Masca	Caietele Masca #10,#11,#12 – Print	<b>13.198</b>
<b>TOTAL</b>			<b>13.198</b>

<b>3.</b>	<b>Sub cerul liber</b>	Departe de centru, Aproape de oameni	<b>37.619,25</b>
<b>TOTAL</b>			<b>37.619,25</b>
<b>4.</b>	<b>Alte evenimente sau activități specifice</b>	Alte cheltuieli de reprezentare	<b>10.588,95</b>
		Ziua Internațională a Mimului	<b>0</b>
		Ziua Teatrului	<b>0</b>
		Muzeul Teatrului Masca	<b>0</b>
		La repetiții	<b>0</b>
		Expresivități	<b>0</b>
		Lăcăte de dragoste	<b>0</b>
		Sărbătorile de Paște	<b>0</b>
		Ziua Copilului	<b>0</b>
Vine Moș Crăciun... online	<b>0</b>		
<b>TOTAL</b>			<b>10.588,95</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>100.000</b>

\* În realitate, totalul veniturilor proprii realizate a fost de 206.000 lei.