

## CAIET DE OBIECTIVE

### în vederea depunerii unui nou proiect de management pentru TEATRUL MASCA

Pericada de management este de 4 ani.

#### I. Obiectivele și misiunea instituției

##### I.1. Subordonate

Prin **Hotărârea nr. 226/2009 PRIVIND APROBAREA ORGANIGramei, NUMĂRULUI DE POSTURI, STATULUI DE FUNCȚII ȘI REGULAMENTULUI DE ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE ALE TEATRULUI MASCA**, modificată prin HC-MJ nr. 7/2010, Teatrul Masca, teatru de gest, pantomimă și expresie corporală este un serviciu public organizat ca instituție publică de cultură de interes local, subordonată conform prevederilor legale în vigoare, persoană juridică din drept public, finanțată de la bugetul local al Municipiului București și din venituri proprii.

Inițiat prin HC nr. 501/23.05.1990, **Teatrul Masca** este o instituție de spectacole încadrată la categoria "instituții de spectacole de repertoriu", conform prevederilor O.G nr. 21/2007, aprobată prin HG nr. 303/2007, având specificul și funcționând în baza regulilor cuprinse în regulamentul de organizare și funcționare, desfășurându și întreaga activitate cu respectarea legislației aplicabile la meniul de activitate.

Activitatea funcțională și de specialitate a instituției municipale de cultură se desfășoară în baza și cu respectarea legislației în vigoare. Instituția aplică normele și normativele elaborate în domeniul culturii de autoritățile administrației publice locale și Ministerul Culturii, Cultelor și Patrimoniului Național, asigurând aplicarea strategiei acestora în acest domeniu pentru afirmarea creativității în toate formele sale.

Teatrul Masca are deplină autonomie în stabilirea și realizarea programelor proprii. Realizează și aplică propriul program estetic derivat din condiția de teatru de gest, pantomimă și expresie corporală.

Teatrul Masca realizează venituri proprii din încasările provenite din vânzările biletelor de spectacol și a caietelor de program, din închirierea temporară a unor spații, din donații și sponsorizări de la persoane fizice sau juridice, după caz și altele, cu respectarea dispozițiilor legale de speță.

Structura organizatorică a Teatrului Masca, concretizată în organigramă, fundamentată la propunerea managerului, se elaborează de către instituție, se avizează pentru conformitate de direcțiile de resort din aparatul de specialitate al Primarului General și se aprobă de către Consiliul General al Municipiului București, la propunerea Primarului General.

##### I.2. Obiectivele instituției

În acord cu Planul de dezvoltare durabilă a Municipiului București pentru perioada 2009 – 2012 coroborat cu Planul strategic al Ministerului Culturii și Patrimoniului Național pentru perioada 2009 – 2013, strategia repertorială a **Teatrului Masca** vizează satisfacerea nevoilor culturale ale comunității prin îndeplinirea următoarelor obiective:

- Realizarea unor spectacole/evenimente cu un regim cultural specific (teatrul de gest, pantomimă, expresie corporală), prin care instituția își asumă un rol socio-cultural important, acela de instituție de spectacol activă, rezidentă într-o comunitate aflată într-un cartier depărtat de centrul capitalei și cu foarte puține structuri culturale;
- Dezvoltarea conceptului inițiat și implementat de Teatrul Masca, respectiv – „teatru pentru comunități marginase” prin asigurarea unor condiții optime pentru producerea și realizarea unor creații teatrale valoroase;

- Realizarea unei oferte repertoriale care să echilibreze cele două tendințe actuale ale strategiei instituționale: cea a teatrului de stradă și cea a spectacolelor de interior, în vederea educării și formării publicului;
- adaptarea ofertei culturale unui public aflat, din diverse motive, în imposibilitatea unui acces ușor la acestul de cultură al "centrului" și, prin perpetuarea acestei situații, chiar în afara interesului față de spectrul de cultură în general;
- diversificarea ofertei culturale prin programe ample care să atragă noi categorii de public în vederea creșterii indicatorilor de consum cultural, ținând cont de strategia culturală asumată prin prezentarea propunerilor artistice bazate pe mijloace de expresie specifice, atât în spațiile proprii ale teatrului cât și în spații publice, deschise, neconvenționale;
- consolidarea imaginii de instituție specifică la nivelul creației teatrale cu un loc bine definit în peisajul teatral al Bucureștiului, cu elemente de profundă originalitate și modernitate;
- cultivarea vedetelor permanente a publicului prin programe diverse cu un limbaj teatral atractiv, specific, mobilizând astfel atenția unui număr cât mai mare de spectatori;
- acordarea limbajului artistic promovată de teatru la tendințele europene și valorizarea creației teatrale contemporane în context european și internațional;
- prezentarea profilului propriu în acord cu statutul de teatru bucureștean profund conectat la identitatea culturală, în concordanță cu practica în management;
- facilitarea întâlnirii publice la care au marile valori ale teatrului românesc;
- identificarea și lansarea de noi talente în spațiul creației teatrale specifice instituției;
- promovarea creației teatrale românești și internaționale la nivel local, național, regional, european și internațional;
- menținerea instituției în circuitul teatral internațional prin participări internaționale dar și prin organizarea în București a unor manifestări culturale de amploare, valorificând astfel potențialul artistic și imaginea specială pe care instituția o deține, contribuind la promovarea imaginii Bucureștiului;
- valorificarea potențialului artistic al teatrului;
- racordarea la standardele europene privind dotările, echipamentele instituției și de hosting. Calitatea serviciilor culturale oferite și a celor adiacente (reparații teatru, vânzare bilete, promovare, marketing);
- implementarea unor structuri europene de organizare, funcționare, mediatizare și marketing al spectacolelor și evenimentelor organizate.

### I.3. Misiunea instituției

Misiunea Teatrului MASCA este de a contribui prin mijloace artistice specifice (teatru de gest, pantomimă, expresie corporală) la dezvoltarea culturală a comunității prin realizarea și prezentarea unor producții teatrale care impun un discurs teatral propriu precum și realizarea unor activități culturale, cultural-educative și socio-culturale specifice, asigurând astfel o prezență constantă a instituției în circuitul cultural local, național, european și internațional.

## II. Evoluțiile economice și socioculturale ale comunității în care instituția își desfășoară activitatea

Municipiul București este cel mai important oraș al României, și capitală a țării. De asemenea ținând cont de suprafață și de numărul populației, este și un mare centru urban european. Aici sunt concentrate majoritatea instituțiilor politico-administrative și culturale ale țării: Palatul Parlamentului, Palatul Cotroceni, Sediul Guvernului, Palatul de Justiție, Palatul Poștelor, Ateneul, Academia Română, Opera, Universitatea, Teatrul Național etc.

Prima atestare documentară este la 20 septembrie 1459, într-un act emis de Vlad Țepeș, domn al Țării Românești, dar, cu siguranță, așezarea este mult mai veche. În primele documente, orașul apare menționat și cu denumirea de Cetatea Dâmboviței sau Târgul Bucureștilor. Din 1862 până în

prezent, devine oficial capitală, mai întâi a Principatelor Unite ale Moldovei și Munteniei și mai târziu a României.

Orașul București are o suprafață de 228 Kilometri pătrați, aproximativ 0,8 % din suprafața țării și o populație estimată la 1,9 milioane de locuitori, după rezultatele ultimului recensământ din anul 2002. Confesiunea ortodoxă este majoritară, dar în capitala României coexistă numeroase minorități etnice și religioase. În ultimii ani, dezvoltarea teritorială accelerată a orașului a dus la efectuarea unor studii de urbanistică, care au avut ca rezultat formarea Zonei Metropolitane a Bucureștiului, aflată încă în stadiul de proiect. Astfel, Bucureștiul de mâine va cuprinde pe lângă Sectorul Agricol Ilfov și o serie de orașe și comune din județele limitrofe.

Capitala europeană, Bucureștiul<sup>1</sup> joacă un rol important în regiunea Central și Est Europeană fiind avantajat de poziționarea geografică (este situat la intersecția a două culoare transeuropene de transport și în apropierea culorului Dunării).

Comuna documentației emise de Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului<sup>2</sup>, ca parte a Regiunii de Dezvoltare București Ilfov, municipiul București are cea mai mare aglomerație urbană, industrială și economică din România cu un mediu economic atractiv datorat structurii instituționale existente, sursei de muncă calificate și sistemului de comunicații bine dezvoltat.

La nivelul Bucureștiului, sectorul serviciilor este bine reprezentat în domeniile telecomunicațiilor, informației, finanțelor, educației și cercetare, transport, turism și servicii culturale, servicii către întreprinderi și comerț. Numarul mare de locuitori, serviciile diverse și multiple activități economice îi conferă Bucureștiului statutul de cea mai mare piață din România, ca de altfel și statutul de una dintre cele mai mari piețe din Sud-Estul Europei.

Dezvoltarea istorică, economică, socială, culturală și teritorială marcată prin realizarea Zonei Metropolitane a determinat dezvoltarea generală a metropolei precum și implementarea unor proiecte inovative de dezvoltare și cooperare în cadrul zonei și în afara ei.

Concentrarea culturală a Bucureștiului este maximă și este susținută de multitudinea instituțiilor publice, private, organizațiile non-guvernamentale care activează în spațiul cultural, cultural-social, cultural-educational.

Indiferent de subordonarea lor administrativă (subordonare centrală sau locală, instituții private sau organisme neguvernamentale) oferta culturală pe care aceste instituții o susțin este valoroasă și are un caracter permanent.

Municipiul București are în subordine<sup>3</sup> 24 de instituții publice de cultură care își desfășoară activitatea în 116 clădiri, din care: 14 instituții de spectacol, 2 muzee (din care 1 de importanță națională – Muzeul Național al Literaturii Române și Muzeul Municipiului București), Centrul de Cultură de la Porțile Bucureștilor – Palatele Brâncovenești Mogoșoaia, Biblioteca Metropolitană București, Administrația Monumentelor și Patrimoniului Turistic, Centrul de Proiecte Culturale al municipiului București – ARCUB, Centrul de Creație, artă și Tradiție al Municipiului București – CREART, Casa de Cultură „Friederich Schiller”, Universitatea Populară „Ioan I. Dalles”, Școala de Artă.

Dacă ne referim numai la spațiul instituțiilor teatrale – identificăm 14 dintre cele mai mari instituții publice de spectacol din capitală ca aflându-se în subordinea autorității locale: Teatrul Odeon, Teatrul Lucia Sturdza Bulandra, Teatrul Nottara, Teatrul de Comedie, Teatrul Tineretului Metropolis, Teatrul de Revistă Constantin Tănase, Teatrul Mic, Teatrul Masca, Teatrul Evreiesc de Stat, Teatrul de Animație Tândărică, Teatrul Ion Creangă, Teatrul Excelsior, Circ & Variete Globus, Opera Comică pentru Copii, cu argumentul valorii activității acestora, a prezenței lor permanente în spațiul citadin al influenței lor progresive în educarea și cultivarea locuitorilor, în stimularea consumului cultural de calitate, în inițierea unor activități specifice, în dezvoltarea culturală a orașului pe termen mediu și lung.

Conform „Planului de dezvoltare durabilă a municipiului București 2009 – 2012”, obiectivele strategice pe care Primăria Municipiului București urmărește creșterea gradului de acces și participare la cultură prin stimularea accesului la cultură și dezvoltarea fenomenului cultural, promovarea diversității culturale, sprijinirea întreținerii bunurilor culturale mobile și imobile și programe de investiții

<sup>1</sup> Planul de dezvoltare durabilă a Municipiului București 2009-2012

<sup>2</sup> [www.mdrl.ro/-documente/regiuni/8.BI-ro.pdf](http://www.mdrl.ro/-documente/regiuni/8.BI-ro.pdf) (Regiunea de dezvoltare București Ilfov)

<sup>3</sup> Planul de dezvoltare durabilă a Municipiului București 2009-2012

<sup>4</sup> <http://culturadata.ro/PDF-uri/Barometru2009.pdf>

specifice. Totodată, autoritatea publică locală este preocupată de oprirea procesului de degradare a patrimoniului cultural național, de restaurarea, protejarea și promovarea acestuia prin dezvoltarea proiectelor integrate și a rețelelor de cooperare culturală.

Conform indicatorilor pe care îi regăsim în Barometrul de consum cultural pentru perioada 2009<sup>4</sup>, realizat de Centrul de Cercetare și Consultanță în domeniul Culturii, Bucureștiul oferă cea mai mare diversitate de acțiuni culturale răspândită atât în arealul central al orașului, dar și la periferie. Dintre aceste acțiuni, pe primul loc se situează evenimentele muzicale, urmate de artele vizuale și doar pe locul 3 evenimentele ce țin de artele spectacolului.

Cu toate acestea, sectorul cultural resimte eriza economică în primul rând din punct de vedere al finanțării și aici ne referim la subvenții reduse, reducerea resurselor atrase și a scăderii numărului de parteneriate pe proiecte și programe. Cu toate acestea, Centrul de Cercetare și Consultanță în domeniul culturii, conform studiului „Efectele crizei economice asupra operatorilor culturali”, oferă operatorilor culturali o modalitate de reșterire a relației cu publicul prin inițierea unor activități de întâmpinare a activității creative, inovatoare care pot ameliora efectele crizei<sup>5</sup>.

Delimitarea acestor activități le regăsim în Barometrul de consum cultural 2009.

Decentralizarea administrației locale este realizată în prezent prin existența la nivelul capitalei a șase subdiviziuni administrativ-teritoriale, respectiv sectoarele 1-6, fiecare beneficiind de autonomie locală prin Consiliile Locale proprii și primarii locale care sunt aleși nominal. Între Consiliul General și Consiliile Locale există o colaborare permanentă. Hotărârile Consiliului General al Municipiului București și ale pozițiile cu caracter normativ ale primarului general sunt obligatorii și pentru autoritățile administrației publice locale organizate în sectoarele municipiului București, conform art. 85 din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală.

Cea mai importantă instituție a administrației publice locale este Primăria Municipiului București. Primarul General și Consiliul General își exercită autoritatea cu sprijinul instituțiilor publice de interes local, regii autonome și societăți comerciale cu capital social municipal.

Primarul General este șeful administrației publice locale a Municipiului București și al aparatului propriu de specialitate, pe care îl conduce și controlează conform prevederilor din Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, actualizată cu modificările și completările ulterioare, reprezintă autoritatea executivă în realizarea autonomiei locale și este de asemenea reprezentantul Municipiului București în relațiile cu alte autorități publice, cu persoanele fizice sau juridice române sau străine, precum și în justiție. În relațiile dintre Consiliul General al Municipiului București, ca autoritate deliberativă, și Primarul General, ca autoritate executivă, nu există raporturi de subordonare.

Potrivit declarației și angajamentului Primarului General, în calitate de autoritate executivă, la nivelul municipiului București în domeniul socio-cultural au fost stabilite ca obiective: 1. Accentuarea laturii sociale a instituției noastre, prin aducerea în prim plan a cetățeanului și a exigențelor sale; 2. Promovarea culturii, artelor și sportului, sprijinirea educației, tradițiilor și divertismentului.

### **III. Dezvoltarea specifică a instituției**

#### **A. DATE DESPRE ACTIVITATEA, BUGETUL ȘI SPECIFICUL INSTITUȚIEI**

##### **III.1. Obiectul de activitate**

Municipiul București, prin activitatea **Teatrului MASCA** – instituție profesionistă de spectacole, promovează cultura teatrală și arta interpretativă (teatrul de gest, pantomimă și expresie corporală) în București, în țară și în străinătate și susține permanent prin activitățile desfășurate, educarea și dezvoltarea culturală a publicului.

Pentru îndeplinirea obiectivului său, teatrul realizează următoarele activități :

- producerea și prezentarea spectacolelor de teatru specifice realizate cu personal artistic, tehnic și administrativ propriu și colaboratori, în regim individual sau în parteneriat cu alte instituții de profil, publice sau private din București, din țară sau din străinătate, în țară și peste hotare;

<sup>5</sup> <http://culturadata.ro/PDFuri/efectele%20crizei%20asupra%20operatorilor%20culturali.pdf>

- asigurarea unui repertoriu care să echilibreze cele două tendințe asumate de instituție: teatrul pentru sală și teatrul pentru spații deschise, neconvenționale, alternative;
- promovarea discursului teatral asumat prin asigurarea unui cadru de cercetare, documentare și reprezentare precum și susținerea colaborării cu tineri creatori;
- prezentarea spectacolelor teatrului pe baza unui repertoriu, pe stațiuni teatrale, cuprinzând producții noi (premiere) și producții în reluare; programarea reprezentațiilor și repetițiilor se face lunar ținându-se cont de repertoriul configurat;
- promovarea valorilor dramaturgiei românești și universale, clasice și contemporane în context național, european și internațional prin proiectele și programele realizate;
- cultivarea/educarea permanentă a publicului realizând astfel atragerea unui număr cât mai mare de spectatori;
- susținerea și punerea în valoare potențialului creativ de care dispune instituția, prin inițierea unor programe creative, asigurându-se prezența ofertei culturale realizată de creatori din generații diferite;
- asigurarea prezentei de spectacole de genuri diferite pentru toate categoriile de spectatori;
- inițierea și desfășurarea de programe, proiecte și evenimente artistice valoroase la nivel local, național, european și internațional;
- promovarea valorilor artistice prin implicarea artiștilor consacrați care sunt angajați în instituție, dar și prin invitarea altor artiști;
- susținerea și dezvoltarea proiectelor educativ-culturale și socio-culturale destinate diferitelor categorii de public și stimularea creșterii consumului cultural;
- impunerea Teatrului Masca drept instituție de spectacol cu rol preponderent în promovarea experimentului teatral, a creației teatrale (atât prin producțiile proprii, prin schimbul de experiență cu companii teatrale similare din Europa și din lume, cât și prin definirea clară a conceptului de „Școală de teatru gestual Masca”);
- continuarea și amplificarea în număr și calitate a proiectelor culturale în aer liber, prin abordarea noilor tendințe europene în ceea ce privește discursul specific teatrului de stradă;
- impunerea unui discurs teatral propriu, discursul non-verbal;
- definirea unui tip de actor plurivalent, cu mijloace de expresie din zone teatrale cât mai diverse, apt de a răspunde provocărilor în noi spectacole, un actor aflat în continuă acumulare prin workshop-urile și cursurile de teatru care i se oferă;
- realizarea activităților de impresariere proprii pentru spectacolele din repertoriu;
- găzduirea spectacolelor și evenimentelor altor instituții de profil din spațiul public sau privat, din București, din țară sau din străinătate;
- activarea în rețele culturale europene de profil din țară și din străinătate;
- editarea unor publicații specifice activităților desfășurate;
- realizarea decorurilor proprii, recuzită și costume pentru spectacolele teatrului;
- realizarea activității de întreținere și recondiționare a scenelor și scenotehnicii, a elementelor de decor, recuzită și costume;
- susținerea mobilității culturale a valorilor teatrale la nivel local, național, european și internațional (turnee, festivaluri, coproducții etc.)
- colaborarea cu instituțiile de învățământ artistic pentru identificarea tinerelor talente;
- colaborarea cu instituțiile media pentru o promovare permanentă și o informare a publicului referitor la activitățile instituției.

### III.2. Structura existentă

#### III.2.1. Scurt istoric

Conform actelor deținute, se pot preciza următoarele:

**Teatrul „Masca”** a fost înființat prin Hotărârea Guvernului nr.602/24.05.1990 ca teatru de gest, pantomimă și expresie corporală aflat în subordinea Ministerului Culturii.

În conformitate cu Hotărârea Guvernului nr.274/08.04.1999 pentru trecerea unor instituții publice de cultură din subordinea Ministerului Culturii sub autoritatea Consiliului General al Municipiului



București, Hotărârea Consiliului General al Municipiului București nr 271/10.12.1998 privind avizarea proiectului de Hotărâre mai sus enunțat, Protocolului încheiat între Ministerul Culturii și Primăria Municipiului București înregistrat sub nr.476/31.05.1999 și respectiv nr.1269/6/01.06.1999, **Teatrul „Masca”** a trecut sub autoritatea Consiliului General al Municipiului București și în subordinea Primăriei Municipiului București.

Conform certificatului de înregistrare fiscală pentru atribuirea Codului de înregistrare fiscală nr. 1304640 din data de 22.07.1998, eliberat la data de 02.02.1999, instituția este înregistrată la MF sub numele de **TEATRUL „MASCA”**.

În conformitate cu prevederile Hotărârii Guvernului nr. 442/1994, republicată, privind finanțarea instituțiilor publice de cultură și artă de importanță județeană, ale municipiului București și locale, **Teatrul „Masca”**, se definește ca instituție publică de cultură și artă a municipiului București.

Ate informații legate istoria instituției se găsesc pe pagina de internet la adresa [www.masca.ro](http://www.masca.ro).

Înființat în 24 mai 1990, în contextul unei perioade de deschidere și de efort de descoperire a unor modalități noi de exprimare artistică, în concordanță cu așteptările unei societăți care optase clar și definitiv pentru un alt tip de organizare socială, Teatrul Masca a conceput, încă de la început, un program estetic care vizează în domeniul:

- artei spectacolului - prin opțiunea pentru discursul teatral non-verbal;
- artei interpretabile - prin propunerea unui nou prototip de actor;
- relației cu publicul - prin descoperirea și evoluția propriului tip de spectator, și, mai ales, prin asumarea unui profund rol educativ, atât în ceea ce privește definirea unui nou tip de spectator - cultura, cât și a unei modalități de consum cultural în concordanță cu criteriile impuse de noul tip de societate și de apartenența la spațiul european.

Teatrul Masca a devenit o componentă clară, precisă a peisajului teatral românesc, perioada 2002-2010 însemnând o consolidare a profilului creat, atât în aspectele cantitative, cât și, mai ales, în cele care țin de programul estetic și implicarea profundă a acestei instituții în viața comunității spațiului de rezidență.

Este singurul teatru care, pe lângă preocupările strict legate de profesia și arta promovate, realizează un număr impresionant de programe cu caracter socio-cultural, definind cât se poate de exact profilul unei instituții moderne, flexibile din punct de vedere organizațional și administrativ, inițiativa unui discurs autentic și recunoscută ca polarizator de energii. A început să funcționeze în subsolul unei clădiri din cartierul Aviatorilor, Str. Aleea Alexandru. Prin eforturi financiare proprii, s-a amenajat sala de repetiții, având 20 de metri pătrați.

Din cei care au început atunci, doar Mihai Mălaimare - director, actrița Ana-Maria Pâslaru, actorul Sorin Dinculescu și regizoarea Anca Florea mai fac parte în prezent din trupă.

Pe 5 august, 1990 a avut loc prima reprezentație a teatrului, realizată într-un timp record de cei șase actori angajați la 1 iulie: Ana-Maria Pâslaru, Dalila Gall, Sorin Dinculescu, George Toropoc, Florentin Duse, Tudorel Filimon și Mihai Mălaimare. Spectacolul a fost prezentat în aer liber la „Cafeneaua Muzeului Literaturii Romane.

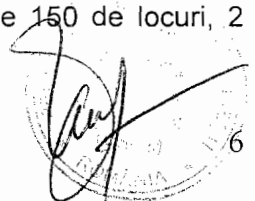
Numărul celor care au participat la spectacolele trupei a fost impresionant, iar trupa și-a modificat treptat mijloacele de expresie pentru a putea face față confruntării cu publicul în locurile cele mai diverse. Spectacolele s-au adaptat la condiția de teatru de stradă, jocul actorilor a devenit mai direct, ilustrația muzicală a căpătat un loc de frunte în spectacole, la fel ca și mișcarea scenică.

Pe 26 martie 2009 - prima transmisie live pe internet - în dorința neîntreruptă de a susține o legătură solidă cu publicul său, Teatrul Masca a făcut, pentru prima oară în România, o transmisie live pe internet a unui spectacol de teatru cu spectacolul INTRUSA.

### III.2.2. Prezent

Teatrul Masca are două sedii în două cartiere din două sectoare diferite ale Capitalei. Cel din Bucureștii Noi este folosit drept sală de repetiții și magazie de costume, decor și recuzită. Prin contracte de parteneriat cu terți din domeniul cinematografului în special, în anumite situații, instituția își acoperă o parte din cheltuielile de regie, deja reduse drastic.

Sediul teatrului se află în cartierul Militari, Bulevardul Uverturii 70-72 și este o clădire de teatru modernă. Corpul A a fost terminat în anul 2005 și cuprinde: sala de spectacol de 150 de locuri, 2 cabine, 4 birouri, 2 holuri și magazine, amfiteatru în aer liber, casa de bilete.



În 10 ianuarie 2010 - a avut loc premiera spectacolului PIERROT LUNATECUL, în stația de metrou Unirii 1, spectacol construit într-o tehnică inedită pentru publicul românesc - pantomima albă!

12 ianuarie 2011 - a avut loc inaugurarea Șălii JACQUES LECOQ și premiera spectacolului "IUNIA", un spectacol de Ioana Macarie. Spectacolul a făcut parte din Proiectul CUVINTE ȘI GESTURI. În ianuarie 2011 - a avut loc premiera spectacolului EX LIBRIS, un spectacol de Mihai Mălaimare. Spectacolul a avut loc în stația de metrou Unirii 1 și a fost prezentat în cadrul Proiectului ORAȘUL DE SUB ORAȘ.

Cu un repertoriu dedicat genului în marea sa diversitate, teatru de gât, pantomimă și expresie corporală, Teatrul Masca este unic în România.

Din punct de vedere cultural, instituția a încercat să răspundă solicitărilor venite dinspre o comunitate care are un orizont de așteptare culturală extrem de divers, dar care a sfârșit prin a constata că a acceptat propunerea Teatrului Masca ca fiind serioasă, completă și competitivă.

Din punct de vedere educativ, problematica a fost diversă. Educarea propriului public a însemnat:

- o familiarizarea cu stilul non-verbal
- o familiarizarea cu limbajul teatrală a unor teme de teatralitate importante (commedia dell'arte, musical-urile, spectacolul de teatru-dans, clovnul, pantomima albă, statuile vivante, marioneta uriasă, cabaretul, teatrul de lumură neagră, etc.)
- o străduirea în proiecte cu o puternică tentă socializantă
- o realizarea și acceptarea lui ca alternativă sigură la cănușul cotidian
- o pregătirea esteticii viitorului public prin spectacolele specifice, acțiuni în cadrul unor evenimente legate de vârsta lor, cursuri la școala de teatru gestual Masca

Din punct de vedere social, teatrul Masca și-a propus coagularea sentimentului comunitar la nivelul comunității de rezidență prin definirea unui stil recognoscibil și, pe cale de consecință, asimilabil și asimilat sentimentului de posesie comunitară, prin inițierea unor proiecte cu un profund caracter socio-cultural.

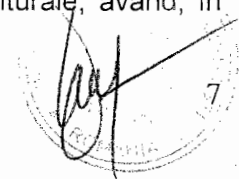
**Un limbaj suplu**, extraordinar de ușor de decodat, indiferent de vârstă și de pregătire intelectuală, **o trupă de actori cu mijloace de expresie** mult peste media acceptată a teatrului românesc, **mobilitate** determinată, între altele, de o dotare tehnică excelentă, o **disponibilitate pentru subiecte extrase din literatura românească și universală de cea mai bună calitate** (Arghezi, Creangă, Borges, Marquez, Gogol, Moliere, Goldoni), **cercetarea amănunțită asupra unor teme de teatralitate universal recunoscute - Commedia dell'Arte, descoperirea propriului clovn, teatrul popular, teatrul medieval, mască, marionetă sau pantomimă** - finalizată de fiecare dată cu unul sau mai multe spectacole de stradă sau de interior, **o multitudine de manifestări în aer liber** oferite gratuit publicului larg, constituie activitatea permanentă a Teatrului Masca.

Discursul teatral este de tip non-verbal, cu o modalitate cu totul specială de a „povesti”, ce constă în realizarea unui desen scenic care să determine spectatorul să-și descopere propriile imagini despre subiectul abordat, având două direcții distincte de expunere: aceea a teatrului de stradă și aceea a **teatrului de interior**, fiecare cu propriile sale mijloace de exprimare. **Actorul** de tip „Masca”, posesor al unor multiple mijloace de exprimare scenică, având capacitatea de a relaționa cu publicul său indiferent de spațiul în care joacă, este supus unui training intens, variat și **continuu** în compania unor maeștri de specialitate, români sau străini.

Spațiul de exprimare este prin excelență cel al Capitalei, ca teatru metropolitan, dar și al restului țării, ca teatru cu profil unic și bine definit fiind racordat la rețelele internaționale de teatru (face parte din sistemul **au fil du vent** al teatrelor și școlilor teatrale înființate de elevii Școlii Internaționale de Teatru Jacques Lecoq).

Publicul este definit de mulțimea spectatorilor spațiilor neconvenționale, intersectată cu aceea a spectatorilor - cu sau fără pretenții culturale asumate - din spațiul de rezidență, un cartier mărginaș al Capitalei, precum și cu publicul avizat al teatrului bucureștean și românesc.

Profilul: Prin tradiție, Capitala a concentrat, de-a lungul timpului, instituțiile culturale majore în perimetrul central. Cartierele mărginașe însumează însă un public uriaș din punct de vedere numeric, variat din punct de vedere al palierelor de vârstă, al preocupărilor și așteptărilor culturale, având, în



comparația cu *centrul*, un număr extrem de restrâns de instituții de spectacol (cel mai adesea doar câteva săli de cinema și eventual câte o casă de cultură), care propun o ofertă culturală ne semnificativă, evidențiind astfel contradicția majoră dintre cererea culturală deosebit de variată și oferta limitată.

Dacă *centrul cultural bucureștean* și-a definit parerile privind profilul, dacă, din punct de vedere teatral, oferta este structurată în genuri diferite: comedie, teatru clasic, teatru bulevardier, teatru pentru copii, teatru de operă, operă, teatru de varietăți, etc. - cu un public captiv, suficient de numeros și variat, *periferia* nu are încă un profil bine conturat.

Teatrul Masca este singura instituție teatrală rezidentă într-un cartier îndepărtat de centrul Capitalei, cu un program estetic bine definit încă de la înființare, propunând o largă paletă de proiecte culturale din domeniul artelor spectacolului.

De fapt, în municipiul București, Teatrul Masca completează peisajul teatral bucureștean, propunând un discurs teatral unic, realizat printr-o varietate a mijloacelor de expresie, închiidând cercul unei oferte teatrale de nivel european.

Relația cu teatrele din centru se petrece atât la nivel conceptual, cât și la nivel pragmatic, prin import de spectacole, de actori și de regizori (prezenți în cadrul proiectelor speciale ale teatrului), precum și prin prezența activă a instituției în cadrul festivalurilor și manifestărilor culturale organizate de cluburile culturale sau în AIRCUB.

Se poate observa în periferia teatrului Masca își găsește un public numeros și în spațiul central, iar calitatea spectacolelor determină un interes crescut al publicului teatral avizat, precum și o prezență tot mai activă a acestuia la sediul instituției.

Proiectul cultural „Orășul de sub Oraș” desfășurat în spațiile metroului bucureștean, unde Teatrul Masca este deschizător de drum, primele reprezentații datând din noiembrie 2003 asigură o notorietate deosebită, captând inclusiv interesul publicului teatrelor centrale, contribuind o dată în plus la diversificarea ofertei culturale bucureștene.

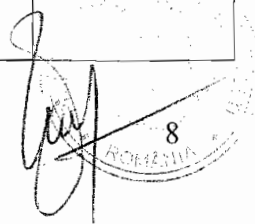
Teatrul Masca își asumă un rol socio-educativ, acest fapt impunând structurarea proiectelor instituției inclusiv pe direcția manifestărilor publice de amploare, precum „Festivalul Masca”, „Noi suntem români - Ziua Națională a României”, „Colinde sub brad”, „Concertul de Crăciun al Teatrului Masca”, „Ziua Mediului”, „Întâlnirile Teatrului Masca” sau către acea a manifestărilor agreate de publicul tânăr și foarte tânăr, precum „Dragobetele”, „Valentine's Day”, „Halloween la Teatrul Masca”, „Târgul de jucării”, „Amfiteatrul cultural”, „Lacăte de dragoste”, „Actorii”, „Cine-Masca”.

### III.3. Personalul și conducerea (actuala configurare a personalului, respectiv a conducerii instituției)

#### III.3.1. Personalul

Analiza statului de funcții în perioada 2008 - 2011: (pe număr de posturi aprobate)

Nr. crt.	Funcții comune Posturi	Anul 2008		Anul 2009	Anul 2010*)	Anul 2011**)
		Cf. HCGMB 151/19.06.2007	Cf. DPG 768/12.05.2008	Cf. HCGMB 226/30.06.2009	Cf. DPG 241/23.02.2010	Cf. DPG 99/03.02.2011
1	Total posturi (conform statului de funcții aprobat) – din care:	86	86	103	103	103
2	Funcții de conducere inclusiv managerul (director)	10 (9+1 director)	10 (9+1 director)	10 (9+1 director)	10 (9+1 director-manager)	10 (9+1 manager (director))
3	Funcții de specialitate, inclusiv managerul (director)	51	47	59	94	59





\*) În anul 2010, conform prevederilor Legii nr. 330/2009, majoritatea funcțiilor (personal artistic și administrativ) se regăseseră în anexa de specialitate „Cultură”.

\*\*) În anul 2011, în baza prevederilor Legii nr. 284/2010, funcțiile din compartimentele de contabilitate, financiar, aprovizionare, investiții, precum și pentru alte funcții comune din sectorul bugetar din activitatea de secretariat-administrativ, gospodărire, întreținere - reparații și de descriere au fost încadrate pe anexe de funcții comune.

În anul 2008 și 2009 funcțiile de conducere sunt gravate pe posturi de execuție.

Începând cu anul 2010, funcțiile de conducere nu mai sunt gravate pe funcții de execuție, conform prevederilor Legii 330/2009, respectiv Legii nr. 284/2010.

Nr. crt.	Posturi	Anul 2008	Anul 2009	%	Anul 2010	%
	<b>Numărul de posturi 1+3+4</b>	<b>30</b>	<b>31</b>		<b>40</b>	
1	Personal artistic	12	17	55	3	22.5
2	Personal tehnic de întreținere	1	1	10	2	17.5
3	Personal tehnic de producție	2	2	12.5	5	12.5
4	Personal tehnic de întreținere	3	3	6.25	3	7.5
5	Personal administrativ	22	24	43.75	16	40

### III.3.1.1. Scurtă descriere a posturilor din instituție pe anul 2011 (anul în curs):

	<b>Total posturi aprobat, din care:</b>	<b>103</b>
<b>1.</b>	<b>Funcții de conducere</b>	<b>10</b>
	Manager (director)	1
	Director adjunct	2
	Contabil-șef	1
	Șef secție	3
	Șef serviciu	1
	Șef birou	2
<b>2.</b>	<b>Funcții de execuție de specialitate (în ordine alfabetică)</b>	<b>51</b>
	Actor teatru	22
	Consultant artistic	1
	Controlor bilete	2
	Garderobier	2
	Impresar artistic	2
	Manipulant decor	6
	Muncitori din activitatea specifică instituțiilor de spectacole	10
	Plasator sală	2
	Regizor tehnic	1
	Secretar PR	3

3.	Funcții de execuție comune institutiilor publice (în ordine alfabetică)	42
	Administrator	1
	Arhivar	1
	Casier	3
	Consilier Juridic	1
	Contabil	1
	Curier	1
	Economist	2
	Guard	2
	Inginer	1
	Ingritor	4
	Magazine	1
	Muncitor calificat	7
	Muncitor necalificat	1
	Șofer	4
	Televizor	9
	Sofier	3

Statul de funcții al Teatrului „Masca” pe anul 2011 este aprobat prin Dispoziția Primarului General nr. 46/2011, care se regăsește pe site-ul Primăriei Municipiului București, [www.pmb.ro](http://www.pmb.ro) secțiunea Informative

### III.3.1.2. Alte informații privind managementul resurselor umane din instituție

Organizarea Teatrului „Masca”, respectiv Organigrama și numărul de personal, Regulamentul de organizare și funcționare și Statul de funcții se aprobă, în condițiile legii, la propunerea Primarului General, prin hotărâre a CGMB. Începând cu anul 1999, evoluția în timp se prezintă astfel:

Act administrativ	Explicație	Nr. posturi, din care:	Conducere (inclusiv director/manager, după caz)	Execuție
HG nr.274/08.04.1999 HCGMB nr.271/10.12.1998 Protocol MC/PMB nr.476/31.05.1999 și nr.1269/6/01.06.1999	Preluare din subordinea Ministerului Culturii sub autoritatea CGMB și subordinea PMB	41	3	38
HCGMB nr. 265/21.10.1999	Aprobare Organigramă	52	3	49
HCGMB nr. 326/22.11.2001 – Anexa 2.11	Aprobare Stat de funcții	52	3	49
HCGMB nr. 151/19.06.2007	Aprobare: încadrare în categoria instituțiilor de spectacole de repertoriu, Organigramă, Stat de funcții și Regulamentul de organizare și funcționare	86	10	76
HCGMB nr. 226/30.06.2009	Aprobare: Organigramă, Stat de funcții și Regulamentul de organizare și funcționare	103	10	93

HCGMB nr. 7/2010	Punerea în aplicare a Legii-cadru nr. 330/2009 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice în instituțiile publice de interes local ale Municipiului Buzurești			
------------------	--	--	--	--

În condițiile în care Organigrama și numărul de personal nu s-a modifică, Statul de funcții se aprobă prin Dispoziția Primarului General.

- planii acordate pentru motivarea personalului
  - o Tichete cadou și tichete de vacanță: 2008, 2009
  - o Primes lunare (în limita 15% din cheltuielile cu salariile): 2008, 2009, 2010 (afărente anilor 2007, 2008, 2009)
- planurile 2008, 2009 și 2010
  - o Creșterea nivelului de calificare profesională:
    - 2008: 3 angajați
    - 2009: 3 angajați
- perfecționare personal
  - o În anul 2008 a participat la cursuri de perfecționare 1 angajat
  - o În anul 2009 a participat la cursuri de perfecționare un număr de 5 angajați
  - o În anul 2010 a participat la cursuri de perfecționare un număr de 11 angajați
- modificarea numărului de personal între 2008 - 2010
  - o La finalul anului 2008 Teatrul Masca număra un total de 50 de angajați. Pe parcursul anului 2009 acest număr s-a diminuat la 48 prin plecarea unui membru al compartimentului artistic și a unui îngrijitor. Anul 2010 s-a dovedit a fi extrem de nefavorabil, personalul teatrului micșorându-se până la 40, prin rămânerea vacanță a următoarelor posturi: actor (2 poziții), dir. adjunct, economist, referent jurist, operator lumini, muncitor calificat.

Cursurile de perfecționare au avut o durată de 7 zile, în domeniul:

- protecției muncii;
- controlului financiar preventiv;

În perioada 2008-2010, directorul Teatrului Masca, conform art.264 alin. (1) lit. a și d Codul Muncii, a aplicat următoarele sancțiuni disciplinare:

- 47 avertismente;
- 10 sancțiuni de 5% / 1 lună;
- sancțiuni de 10% / 1 lună;

### III.3.2. Conducerea instituției

Conform prevederilor art. 4 din Ordonanța de Urgență nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și al așezămintelor culturale de drept public, în vederea asigurării managementului instituției, conducătorul acesteia, directorul, denumit în continuare **manager**, este desemnat în urma câștigării concursului de proiecte de management, iar Primarul General încheie contract de management cu managerul (director) în condițiile legii.

Managerul (director) asigură conducerea instituției, coordonează derularea programelor asumate de acesta în domeniul specific de activitate prin proiectul de management și răspunde de executarea obligațiilor asumate prin contractul de management încheiat, potrivit termenilor și condițiilor acestuia, cu respectarea prevederilor legale.

Atribuțiile principale ale managerului sunt prevăzute în Cap. VI, art. 32 ale HCGMB nr. 226/2009 PRIVIND APROBAREA ORGANIGramei, NUMĂRULUI DE POSTURI, STATULUI DE

## FUNCȚII ȘI REGULAMENTULUI DE ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE ALE TEATRULUI MASCA, modificată prin HCGMB nr. 7/2010.

Managerul (director) este evaluat periodic, în condițiile legii, în vederea verificării modului în care au fost realizate obligațiile asumate prin contractul de management, în raport cu resursele financiare disponibile.

În perioada absenței din instituție a managerului (director), atribuțiile postului sunt preluate de directorul adjunct, de o persoană desemnată de managerul (director) în exercițiu sau de o persoană numită de Primarul General, în condițiile legii, după caz.

De asemenea, managerul (director) supune spre aprobarea Primarului General cererea pentru efectuarea concediului legal de odihnă și spre știință, Direcției Generale Dezvoltare și Investiții - Direcția Cultură, Învățământ, Turism - PMB.

În situația în care postul de manager (director) este vacant, Primarul General asigură în condițiile legii numirea conducătorului interimar al instituției și organizarea concursului de proiecte de management, în vederea desemnării conducătorului instituției.

### Organismele colegiale deliberative și consultative:

**Consiliul Administrativ.** Consiliul Administrativ este un organism deliberativ, numit prin decizie a managerului (director) al instituției, având următoarea componență:

- managerul (director) - președintele Consiliului Administrativ;
- directorul adjunct (ajustic);
- directorul adjunct (administrativ);
- contabilul șef;
- consilier adjunct;
- reprezentanți ai PME;
- în funcție de ordinea de zi, vor fi invitați la dezbateri specialiști din cadrul instituției;
- reprezentantul salariaților sau reprezentantul sindicatului, după caz;
- secretarul Consiliului - numit de președintele Consiliului Administrativ.

Președintele Consiliului Administrativ stabilește datele de sedință și ordinea de zi și asigură prin structurile organizatorice ale instituției pregătirea proiectelor de hotărâri, organizarea și derularea ședințelor.

Principalele atribuții ale Consiliului Administrativ sunt prevăzute în Cap. V, art. 16 - 21 ale Regulamentului de Organizare și Funcționare al Teatrului Masca, anexă la prezentul Caiet de obiective.

**Consiliul Artistic.** Consiliul artistic este un organism colegial cu rol consultativ, în domeniul organizării serviciilor și activităților culturale, constituit prin decizie a managerului (director).

Consiliul Artistic are în componență 5 - 11 membri, personalități culturale din instituție și din afara acesteia:

- managerul (director);
- reprezentanți ai personalului de specialitate din instituție;
- reprezentant ai P.M.B., după caz;
- alte personalități artistice din instituție și/sau din afara instituției, inclusiv din cadrul Ministerul Culturii și Patrimoniului Național, după caz.

Principalele atribuții ale Consiliului Artistic sunt prevăzute în Cap. V, art. 22 - 27 ale Regulamentului de Organizare și Funcționare al Teatrului Masca, anexă la prezentul Caiet de obiective.

### III.3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

Nr. crt.	Principalii indicatori culturali	2008	2009	2010
1.	Număr de premiere	8	8	6
2.	Număr de refaceri	3	2	4
3.	Număr de coproducții	3	3	3
4.	Număr de spectacole în regim de protocol	-	-	-

5.	Număr de spectacole	234	226	216
	Sală	113	132	127
	Spații neconvenționale	121	74	89
6.	Număr de spectatori	66730	61452	67626
	Sală	13206	15252	18276
	Spații neconvenționale	53530	46200	49350
7.	Număr de participări la festivalul, gala concursuri	12	17	11
8.	Număr de proiecte promovate ca inițiator/partener	30	34	35
9.	Indice de succes în spectacole	80	80	90
10.	Număr de apariții în presă	200	250	400
11.	Realizarea unor acțiuni de promovare a categoriilor de public a spectacolelor	DA	DA	DA
12.	Plafondul de angajați pe anul în curs față de anul anterior	1	5	2
	Curs de 1 zile	Cursuri de 7 zile	Cursuri de 7 zile	
	Contabilitate	Managementul resurselor umane	- Control financiar preventiv	
	Contabilitate	Managementul Activ. Publice	- protecția muncii	
		Securitate și sănătate ocupatională		
		- Control financiar preventiv		

### III.3.2.2. Alte informații despre compartimente.

În conformitate cu Regulamentul de Organizare și Funcționare a Teatrului Masca aprobat prin nr. HCGMB nr. 226/2009, modificat prin HCGMB nr. 7/2010, compartimentele de specialitate ale instituției sunt următoarele:

- Birou Juridic - Contencios - Resurse Umane, Sănătate și Securitate în Muncă;
- Secția Artistică;
- Secția Scenă;
- Serviciul P.R.- Organizare Spectacole;
- Birou Achiziții Publice;
- Secția Administrativ, Pază, Pompieri;
- Compartiment Financiar - Contabilitate.

Atribuțiile compartimentelor de specialitate și funcționale sunt stabilite prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, în conformitate cu structura organizatorică (organigrama) aprobată de C.G.M.B. Stabilirea atribuțiilor pe compartimente de specialitate și funcționale se face cu respectarea tuturor actelor normative în vigoare.

### III.4. Bugetul

În perioada 2008 - 2010:

a) au fost prevăzuți și realizați indicatorii economici din tabelul de mai jos:



Nr. crt	Categorii	Aprobat 2008 (HCGMB nr. 413 17.12.2008)	Executat 2008 (la 31.12.2008)	Aprobat 2009 (HCGMB nr. 376 18.12.2009)	Executat 2009 (la 31.12.2009)	Aprobat 2010 (HCGMB nr.338 17.12.2010)	Executat 2010 (la 31.12.2010)
1	<b>Total venituri</b>	<b>5234000</b>	<b>5446764</b>	<b>14960000</b>	<b>11611104</b>	<b>8137000</b>	<b>7825977</b>
2	Venituri proprii	400000	173531	550000	450261	500000	548160
3	Sponsorizari						
4	Subvenții	4834000	4773233	14410000	11160843	7637000	7277817
5	<b>Total cheltuieli</b>	<b>5234000</b>	<b>5446764</b>	<b>14960000</b>	<b>11611104</b>	<b>8137000</b>	<b>7825977</b>
6	Cheltuieli de personal	1077000	1103077	1800000	1594617	1279000	1279205
7	Bunuri și servicii	2205000	2442362	3120000	3428944	3097000	3136875
8	Cheltuieli proiecte culturale (art.20.30.30)	1352000	1725965	1400000	1030909	1574000	1627192
9	Cheltuieli de capital	1400000	1759256	940000	6323297	3761000	3409317
10	Cheltuieli cu colaboratorii		90000		391400		319000

b) gradul de acoperire din surse atrase și/sau din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%):  
(formula de calcul:  $\text{venituri proprii} / \text{cheltuieli totale}$ )

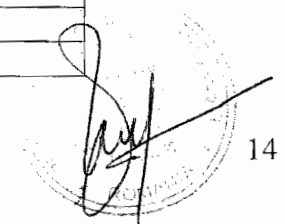
	2008	2009	2010
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)	28	13	17
Veniturile proprii realizate anual din activitatea de bază (%)	17	26	35

c) veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate: **total lei**

	Venituri din vânzări de bilete
2008	114.015
2009	117.166
2010	189.654
Total	420.835

	Venituri din alte activități (execuție artistică)
2008	559.516
2009	332.607
2010	358.506
Total	1.250.629

	Total venituri proprii
2008	673.531
2009	450.261
2010	548.160
Total	1.671.952



d) gradul de acoperire din surse atrase și din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%):

	2008	2009	2010
Grad de acoperire %	18	13	17

c) ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor:

(formula de calcul: **cheltuieli de personal / total cheltuieli**)

	2008	2009	2010
pondere cheltuieli de personal din total cheltuieli (%)	20	14	16

d) ponderea cheltuielilor cu bunuri și servicii din totalul cheltuielilor:

	2008	2009	2010
pondere %	4	30	40

e) ponderea cheltuielilor pe proiecte culturale din bugetul total:

	2008	2009	2010
pondere %	37	43	52

f) ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total:

(formula de calcul: **cheltuieli de capital / total cheltuieli**)

	2008	2009	2010
pondere cheltuieli de capital (%)	34	54	44

g) gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%):

	2008	2009	2010
gradul de acoperire a salariilor din subvenție %	100	100	100

Gradul de acoperire a cheltuielilor de personal din subvenție (%):

(formula de calcul: **cheltuieli de personal / subvenție**)

	2008	2009	2010
pondere cheltuieli de personal din subvenție %	100	100	100

h) ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile) din totalul cheltuielilor pentru producția de spectacole (%):

	2008	2009	2010
pondere %	13	18	20

Pondere cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, convenții și contracte civile) din totalul cheltuielilor curente (%):

	2008	2009	2010
pondere %	6	6	7

i) cheltuieli pe beneficiar, din care:

(formula de calcul aplicata: **cheltuieli proiecte culturale / nr. estimat beneficiari**)

- LEI -

	2008	2009	2010
cheltuieli pe beneficiar	24,3	26,5	24
- din subvenție	14,3 (58,9%)	19,2 (72,5%)	15,9 (66,3%)
- din venituri proprii	10 (41,1%)	7,3 (27,5%)	8,1 (33,7%)

Pentru anul 2011, bugetul Teatrului Masca, aprobat prin HCCM nr. 62/13.04.2011, este următorul:

- mii lei -

Nr. crt.	Categori	Prevederi an- total aprobat 2011	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
	Total venituri:	1.351,00	1.309,00	1.145,00	1.184,00	1.723,00
	Venituri proprii (cu sponsorizări)	1,00	1,00	150,00	130,00	170,00
	Subvenții	1.350,00	1.308,00	995,00	1.054,00	1.553,00
	Cheltuieli de personal	1.000,00	980,00	750,00	773,00	273,00
	Bunuri și servicii	1.000,00	1.000,00	700,00	791,00	1.287,00
	Cheltuieli pentru culturale (art. 20.30 din Legea nr. 100/2007)	1.000,00	1.000,00	500,00	200,00	655,00
	Cheltuieli de capital	1.000,00	1.000,00	0,00	120,00	153,00

### III.5. Programele

Teatrul Masca a lansat începând din anul 2008 în număr de 15 programe pentru perioada 2008-2010 (vezi anexele E3/2008, 2009, 2010 la Raportul de activitate al managerului 2008-2010)

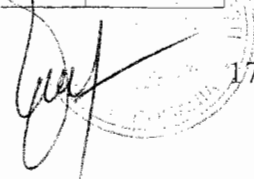
An de referință  
2008

Program	Tipul de proiect	Denumirea proiectului	Devizul estimat	Deviz realizat	
anual	Proiecte mici	1	Târgul de jucării	7000	7000
		2	Halloween la Masca	4000	4000
		3	Ziua Națională	4000	4000
		4	Împodobirea bradului	3000	3000
		5	Lacățele dragostei	2500	2500
		6	Iepurașul la Masca	3890	3890
		7	Ziua Unirii	9000	9000
		8	Mărțișorul la Masca	7500	7500
		9	Amfiteatrul cultural	10000	10000
		10	Zămbet de copil	7500	7500
		11	Ziua mondială a teatrului	12000	12000
		12	Ziua mediului	10000	10000
		13	Artiști pentru Artiști	6000	6000
		14	Refacere spectacole	22500	22500

anual	Proiecte mijlocii	1	Întâlnirile Teatrului Masca	16500	16500
		2	Concert de Crăciun	45500	45500
		3	Școala de teatru	16000	16000
		4	Maidane cu teatru	20000	20000
		5	Dați dragoste nu e, nimic nu e	12000	12000
		6	Week-end cu teatru în Herăstrău	5000	5000
		7	Întreținerea spectacole	13500	16500
anual	Proiecte mari	1	Măști europene	61100	61100
		2	Orapul de noapte	150000	150000
		3	Ziua Teatrului Masca	110500	110500
		4	Concertul (premieră)	25400	25400
		5	Amfiteatrul Gurton (premieră)	110000	110000
		6	Indicativul (premieră)	98000	98000
		7	Măști europene (premieră)	35500	35500
anual			TOTAL	980890	980890

**An de referință  
2009**

Program	Tipul de proiect	Denumirea proiectului	Devizul estimat	Deviz realizat	
anual	Proiecte mici	1	Târgul de jucării	6930	6930
		2	Halloween la Masca	7150	7150
		3	Ziua Națională	7345	7345
		4	O, brad frumos	6508	6508
		5	Lacâte de dragoste	4800	4800
		6	Iepurașul la Masca	5810	5810
		7	Ziua Unirii	3985	3985
		8	Mărțișorul la Masca	3509	3509
		9	Amfiteatrul cultural	10310	10310
		10	Zâmbet de copil	5418	5418
		11	Ziua Internațională a Mimului	5750	5750
		12	Ziua Mondială a Teatrului	708	708
		13	Ziua Mediului	12005	12005
		14	Tinere Talente	1465	1465
		15	Artiști pentru artiști	6310	6310
		16	Refacere spectacole	6000	6000
anual	Proiecte mijlocii	1	Întâlnirile Teatrului Masca	21053	21053
		2	Concert de Crăciun	38009	38009
		3	Școala de teatru	16299	16299
		4	Maidane cu teatru	21460	21460



	Dragoste nu e, nimic nu e	6300	6300
	Măști europene la Masca	6822	6822
7	Găoză - featrul de două minute (premieră)	37400	37400
	Violența - featrul de două minute - (premieră)	38979	38979
	Introducere proiecte noi	287534	287534
	Măști europene	75925	75925
	Teatrul la Masca	60490	60490
3	Ghetto Blaster (premieră)	145010	145010
	Teatrul la Masca (premieră)	135952	135952
	Teatrul la Masca (premieră)	173385	173385
	Teatrul la Masca (premieră)	78504	78504
	Teatrul la Masca (premieră)	78787	78787
	Teatrul la Masca (premieră)	83330	83330
	Teatrul la Masca (premieră)	83320	83320
		1469570	1469570

An de referință 2010

PROGRAM	Tipul de proiect	Denumirea proiectului	Devizul estimat	Deviz realizat
I	Proiecte mici			
anual	1	Târgul de jucării	7500	6104
anual	2	Ziua Națională	7500	5980
anual	3	O, brad frumos	7000	14885
anual	4	Lacățele de dragoste	6000	4980
anual	5	Iepurașul la Masca	6000	5618
anual	6	Ziua Unirii	4900	2318
anual	7	Mărțișorul la Masca	7000	8114
anual	8	1 Iunie	6000	4380
anual	9	Halloween la Masca	7000	4748
		TOTAL PROIECTE MICI	58900	57127
II	Proiecte medii			
anual	1	Ziua mediului	16000	22137
anual	2	Concert de Crăciun	42000	22347
anual	3	Dacă dragoste nu e nimic nu e	12500	13295
anual	4	Școala de teatru	32000	61200
anual	5	Câteva palme false (premieră)	36000	22687
anual	6	Muzeul viu (premieră)	12000	11383
anual	7	Venexia (premieră)	0	62858
anual	8	Maidane cu teatru	26600	8721
anual	9	La început a fost gestul	62000	22258
anual	10	Măști europene la Masca	72000	101372
		TOTAL PROIECTE MEDII	311100	235400



III	Proiecte mari			
anual	1	Tango (premieră)	256000	184613
anual	2	Gigi Amoroso (premieră)	206000	165300
anual	3	Iunia (premieră)	110000	64309
anual	4	Săptămâna teatrului	241000	154310
anual		Ziua de sub oțel	116000	111000
anual		Festivalul Masca	196000	0
		<b>TOTAL PROIECTE MARI</b>	<b>1125000</b>	<b>679532</b>
		<b>Turnee externe</b>		
anual	1	Turneu Washington	49000	42630
anual		Turneu Varsovia	38000	32800
anual		Turneu Cracovia	35000	29530
anual		Turneu Madrid	35000	31500
		<b>TOTAL TURNEE EXTERNE</b>	<b>157000</b>	<b>136430</b>
anual		Proiecte de reabilitare	60000	21500
		<b>TOTAL PROIECTE DE REABILITARE</b>	<b>60000</b>	<b>21500</b>
anual		<b>TOTAL REVICEREA SI ÎNTREȚINEREA</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>
anual		<b>TOTAL ÎNȚEȚINEREA SI ÎNTREȚINEREA</b>	<b>184000</b>	<b>284315</b>
		<b>TOTAL REVICEREA SI ÎNTREȚINEREA</b>	<b>284000</b>	<b>384315</b>
		<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2000000</b>	<b>1627192</b>

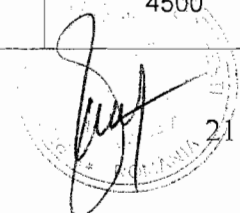
### III.6. Situația programelor

Pentru perioada 2008 – 2010, situația programelor culturale ale Teatrului Masca se prezintă conform tabelului (orientativ) de mai jos:

Nr.crt.	Programul	Tipul proiectului	Nr. de proiecte	Numărul de reprezentații	Numărul de beneficiari
1	Târgul de jucării 2008, 2009, 2010 Zămbet de copii 2008, 2009, 2010 - Ziua Mediului, 2008, 2009, 2010	Mici - în aer liber-gratuite	9	3 3 3	30000 3000 30000
2	Ziua Națională 2008, 2009, 2010 Ziua Unirii 2008, 2009, 2010 Geneza – premieră Teatrul de 2 minute – 2009 Visul – premieră - Teatrul de 2 minute – 2009 Anotimp – premieră - Teatrul de 2 minute - 2010	Mici gratuit la metrou sau în sală	11	4 4 20 20 20	22000 22000 20000 20000 20000
3	- O, Brad frumos –2008,			4	5000



	O locomotivă și o gară. premieră - 2007, 2008, 2009, 2010	Mare - bilete	1	54	5400
	Actorii, premieră - 2007, 2008, 2009.	Mare - bilete	1	48	4800
	Clovnii - premieră - 2007, 2008, 2009, 2010	Mare - bilete	1	60	6000
	Cocktail - premieră 2003, 2009, 2010	Mare - bilete	1	50	5500
14	Acul Cumeștrei Gurton premiera, 2008, 2009, 2010	Mare - bilete	1	48	5280
16	Îndrăgostii premieră 2008, 2009, 2010	Mare - bilete	1	40	4800
	Doamna cu Catelul premieră - 2008, 2009, 2010	Mare - bilete	1	36	4320
16	Măturatoarele - premieră 2003, 2009, 2010	Mare - bilete	1	36	3600
17	Legile din via - premieră 2009, 2010	Mare - bilete	1	30	4500
18	Prințesa din castel premieră 2009, 2010	Mare - bilete	1	30	4800
	Geneva - premieră Teatrul de 2 minute - 2009	Mici - mixte metrou sau în sală	1	120	15000
19	Visul - premiera - Teatrul de 2 minute - 2009	Mici - mixte metrou sau în sală	1	120	15000
20	Anotimp - premieră Teatrul de 2 minute - 2010	Mici - mixte metrou sau în sală	1	120	15000
21	Pierrot Lunatecul - premieră - 2010	Mare - bilete	1	30	10000
22	Turnee țară/străinatate Austria, 1, 2 - 2007 Focșani - 2007 Piatra-Neamț - 2007 Arad - 2007 Satu-Mare - 2007 Târgu-Jiu - 2007 Cehia - 2007 Roșia Montana - 2007 Sibiu - 2007 Italia 1, 2 - 2008 Bulgaria - 2008 Buzău - 2008 Târgoviște - 2008 Brăila - 2008 Giurgiu - 2008 Spania - 2008 Cehia - 2008 Târgoviște 2009 Brăila 2009 Odorheiu- Secuiesc - 2009 Bacău - 2009 Iași - 2009 Târgu-Jiu - 2009 Sibiu - 2009 Cracovia - 2009	Mare			
			1	4	36000
			1	2	2000
			1	2	7000
			1	1	500
			1	1	300
			1	2	1000
			1	2	2000
			1	3	1500
			1	3	1500
			1	2	2000
			1	2	2000
			1	1	500
			1	1	500
			1	1	1000
			1	1	700
			1	2	2000
			1	2	2000
			1	2	2000
			1	3	4500
			1	1	500
			1	1	500
			1	1	4500
			1	3	


  
 21

Târgoviște 1, 2 - 2010  
 SUA - 2010  
 Spania - 2010  
 Târgu-Jiu - 2010  
 Polonia 1, 2 - 2010

1  
1  
1  
1  
1  
1  
1

2  
2  
2  
2  
2  
2  
2

2500  
2000  
2000  
4000  
2000  
2000  
500  
1000

**Numărul de beneficiari ai programelor și proiectelor instituției în afara sediului**

Este imposibilă o statistică exactă a numărului de beneficiari ai programelor și proiectelor realizate în spațiile neconvenționale, atât în vârstă faptul că nu se vând bilete la Astrei de acțiuni. În plus numărul lor depinde de dimensiunea spațiului folosit și de concurența de la vizitatori aflați pe acel spațiu în același timp și loc.

Ca exemplu putem lua în jur de 20 de spectacole/an, cu o medie de recepție (mai mare de 5 minute) de aproximativ 1000 spectatori. În parcurile din Capitală (aproximativ 70 spectacole/an) media este mult mai mare, vizitatori pe spectacol 2000 de spectatori. La unele evenimente numărul spectatorilor este mult mai mare. De exemplu în anul 2008-2009 aproximativ 10.000 spectatori. Festivalul Masca a avut în edițiile din perioada 2008-2010 de aproximativ 30.000 de spectatori. La acestea se adaugă, cu nume care variază de la Zilele Copilului, Zilele Mediului, Ziua Copilului, Împrobarea bradului, Ziua Națională etc.

Se estimează că în perioada 2008-2010 Teatrul Masca a beneficiat de peste 300.000 de spectatori în spațiile neconvenționale.

Programele asuzite de Teatrul Masca au generat numeroase proiecte care au definit profilul special al unui teatru AL (FLI).

o **Premierele**

S-au definit ca rezultate ale unor teme de antrenament teatral necesare definirii unei trupe de actori capabili (concept Masca). Succesul lor de casă, incontestabil, a dovedit că premierele Teatrului Masca au fost și sunt așteptate ca niște adevărate evenimente în viața comunității, care se extinde prin aportul considerabil din partea altora din afara granițelor stricte ale cartierului

o **Proiectele**

Continuă matricea estetică, educativă, culturală, socială a fiecărui program în parte, dezvoltând, fiecare dintre ele, teme specifice. Fie că a fost vorba de spectacole specifice artei teatrale sau de cele ale invitaților (muzicieni, artiști plastici, dansatori, artiști fotografi, cinești etc.), scopul lor este legat de finalitatea așteptată, reacția publicului, răspunsul acestuia la mesajul transmis.

o **Formulele educative**

S-au căutat soluții pentru a determina în prezent, precum și în perspectivă, un răspuns coerent și, pe cât posibil pozitiv al comunității la adresa programelor și proiectelor instituției.

Ca și în cazul programelor, proiectele desfășurate în interiorul acestora s-au bucurat, fiecare în parte, de apreciere cvasi unanimă, de răspuns pozitiv și de plasarea lor în orizontul de așteptare al publicului Teatrului Masca.

**Patrimoniul**

Teatrul Masca are două sedii în două cartiere din două sectoare diferite ale Capitalei. Cel din Bucureștii Noi este folosit drept sală de repetiții și magazie de costume, decor și recuzită. Prin contracte de parteneriat cu terți din domeniul cinematografului în special, în anumite situații, instituția își acoperă o parte din cheltuielile de regie, deja reduse drastic.

Sediul teatrului se află în cartierul Militari, Bulevardul Uverturii 70-72 și este o clădire de teatru modernă. Corpul A a fost terminat în anul 2005 și cuprinde: sala de spectacol de 150 de locuri, 2 cabine, 4 birouri, 2 holuri și magazine, amfiteatru în aer liber, casa de bilete.

În perioada 2008-2010 au fost reorganizate foyerele teatrului și spațiile laterale ale sălii pentru a se putea realiza în aceste spații mini-spectacole și expoziții permanente sau temporare cu activitatea

teatrului sau a invitaților. S-au obținut astfel spații mult mai primitoare pentru public și mai eficiente pentru actori.

Spațiul exterior al sălii de spectacole a fost reorganizat, în așa fel încât amfiteatrul poate găzdui 300 de persoane în condiții foarte bune, iar spectacolele ce se desfășoară în acest spațiu au putut fi jucate utilizând condiții tehnice performante.

Casa de bilete a fost reamenajată, atât în interior, cât și în exterior, pentru a putea răspunde mai eficient nevoii de informare a publicului. Sediul a fost extins cu Corpul B, finalizat în anul 2010 și care cuprinde: o sală de repetiții și de spectacole experiment de 50 de locuri, cabine, birouri, magazii, sală de antrenament specifică unui teatru de mișcare. Cele două corpuri formează un adevărat complex socio-cultural.

Bunurile imobile fac parte din domeniul public al Municipiului București conform legii, iar bunurile mobile din dotarea instituției (mobilier fix, obiecte de inventar) fac parte din domeniul privat al Municipiului București.

Instituției îi revine obligativitatea inventurii anuale a patrimoniului mobil și imobil și a transmiterii acestora către Direcția Culturală, Inventariet, Turism - PMB.

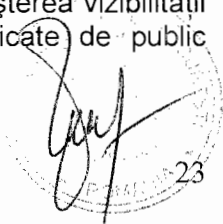
### **3. REGULAMENTUL DE ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE A INSTITUȚIEI**

Regulamentul de organizare și funcționare a instituției publice de cultură, aprobat prin HCGMB nr. 10/2008, este cuprins în Anexa nr. 1 la prezenta prezentare.

### **IV. Sarcini și obiective pentru management**

**Pentru perioada de 4 ani managementul va avea următoarele sarcini:**

- Realizarea misiunii și obiectivelor instituției în baza unui program cultural profesionist pentru susținerea unui profil instituțional propriu - cadru optim al desfășurării activității curente în acord cu specificitatea instituției, care răspunde nevoilor comunității locale;
- Asigurarea unei activități culturale valoroase capabilă să asigure o dezvoltare a publicului pe termen mediu și lung, să intensifice schimburile culturale la nivel local, național, european și internațional prin promovarea creației teatrale românești în context european;
- Susținerea/intensificarea diversificării ofertei culturale a instituției prin realizarea unor proiecte și programe complementare activității de bază având ca scop intensificarea/ susținerea legăturii cu comunitatea locală;
- Continuarea și dezvoltarea programelor și proiectelor existente destinate stimulării consumului cultural, educării publicului și dezvoltării limbajului teatral ( Festivalul „Măști Europene la ...Masca”, Orașul de sub oraș, Întâlnirile Teatrului Masca, Amfiteatrul Cultural, Commedia dell Arte, La început a fost gestul etc.) ;
- Valorizarea spațiilor pe care le deține și a spațiilor alternative în care performează prin diversificarea ofertei culturale a instituției caracterizată prin noutate și diversitate, având ca scop educarea, atragerea și fidelizarea publicului;
- Continuarea tradiției teatrului ca o prezență activă și permanentă la nivel local, național, european și internațional ( turnee, festivaluri, coproducții, concursuri etc.);
- Constituirea unui Consiliu Artistic din care să facă parte și personalități artistice din afara instituției;
- Realizarea unor coproducții și parteneriate cu instituții de profil din București, din țară și din străinătate, în vedea derulării unor programe și proiecte culturale de interes local, național, european și internațional la care publicul să aibă un acces direct;
- Implicarea instituției în proiectele destinate dezvoltării culturale a cetățenilor, realizate de municipalitate ( București – Cartier de vară, Zilele Bucureștiului etc.);
- Asigurarea formării profesionale continuă a personalului artistic, tehnic și administrativ al instituției, ținând cont de contextul cultural actual;
- Realizarea unor forme moderne de promovare a activității instituției pentru creșterea vizibilității la nivel local, național și internațional și atragerea unor categorii diversificate de public (diversificare strategii de marketing, strategii de comunicare și PR);





- Asigurarea calității infrastructurii necesare pentru desfășurarea optimă a activității instituției;
- Gestionarea eficientă a resurselor financiare ale instituției și implementarea unor strategii financiare pentru creșterea veniturilor proprii din activitatea de bază și reducerea costurilor pe beneficiar;
- Atragerea de finanțări și cofinanțări locale, naționale și/sau europene, și/sau internaționale precum și sponsorizări, donații pentru derularea proiectelor culturale, susținerea turneelor, festivaluri etc.;
- Realizarea unor măsurători cantitative și calitative (studii de consunți specializate) pentru identificarea categoriilor de beneficiari și actualizarea permanentă a acestor studii pentru o mai bună cunoaștere a nevoilor culturale ale actualilor și potențialilor beneficiari;
- Realizarea unor parteneriate cu instituțiile de învățământ și dezvoltarea unor programe speciale pentru publicul tânăr;
- Măsurarea gradului de ocupare a sălii și evaluarea publicului participant la evenimentele culturale din spațiile alternative;
- Realizarea a unui număr de minimum 170 spectacole/stațiuni;
- Stabilirea de contacte permanente cu rețele culturale internaționale;
- Actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare, a organigramei și a Regulamentului Intern;
- Respectarea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu dispozițiile Primarului General/Hotărârea Consiliului General al Municipiului București, respectiv cele prevăzute de legislația în vigoare și de reglementările care privesc funcționarea instituției;
- Transmiterea către Primarul General al municipiului București, respectiv către Consiliul General al Municipiului București prin intermediul direcțiilor de resort din aparatul de specialitate al Primarului General, conform dispozițiilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 269/2009, denumită în continuare ordonanță de urgență, a rapoartelor de activitate și a tuturor comunicărilor necesare.

#### IV.2. Obiective

Pentru 2011–2015, managementul va avea ca obiectiv principal dezvoltarea Teatrului MASCA, urmărind:

##### a) în domeniul managementului resurselor umane:

- în privința conducerii:
  - obligativitatea participării managerului la cursuri de formare în domeniul managementului instituțiilor publice de cultură conform legislației în vigoare;
  - asigurarea participării personalului de conducere la cursuri de formare profesională;
  - corelarea responsabilităților personalului de conducere cu dimensiunea activităților propuse pentru eficientizarea actului managerial;
  - evaluarea impactului ofertei culturale în spațiile și locațiile pe care le deține;
- în privința personalului artistic, tehnic și administrativ:
  - asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor artistice pentru personalul artistic în corelare cu specificul instituției;
  - asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor tehnice pentru personalul de specialitate;
  - asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor administrative pentru personalul de specialitate;
  - utilizarea eficientă a întregului personal al instituției;

- actualizarea fișelor de post pentru întreg personalul, refacerea statului de funcții în acord cu Regulamentul de Organizare și Funcționare și organigrama anunțate și actualizarea Regulamentului Intern (în primul an de mandat);
- asigurarea unui mediu de lucru motivant pentru colectivul artistic, tehnic și administrativ din cadrul Teatrului;
- susținerea valorii actului artistic prin responsabilizarea colectivă a întregului personal;
- necesitatea actualizării criteriilor de evaluare anuală a performanțelor profesionale;

b) în domeniul managementului economic-financiar:

Asigurarea unei strategii financiare coerente pentru perioada mandatului și implementarea acesteia.

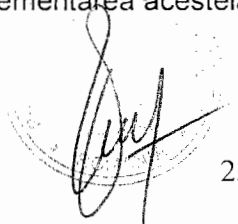
- în privința sursei de venituri (subvenții/alocații, cursuri/închirieri/venituri proprii)
  - creșterea eficienței subvenției;
  - creșterea veniturilor proprii;
  - implementarea unei strategii financiare coerente pentru: creșterea veniturilor proprii, diversificarea surselor financiare, multiplicarea surselor de venit;
  - optimizarea costului spectacolului;
  - realizarea strategii financiare coerente cu privire la atragerea de noi surse de finanțare pentru diversificarea activității instituției și/sau pentru proiecte noi;
  - strategiile financiare respectate și aplicate în concordanță cu legislația în vigoare;
  - atragerea de fonduri extrabugetare/accesarea de fonduri europene în vederea asigurării unui management eficient și în vederea participării la programe/proiecte derulate de instituții/organizații interne și internaționale în domeniul specific de activitate;
  - Asigurarea unui management financiar modern, dinamic și eficient.

- în privința bugetului de cheltuieli (personal: contracte de muncă/ convenții/ contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital; cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);

- existența documentelor financiar-contabile pentru toate categoriile de cheltuieli conform normelor legale în vigoare;
- realizarea tuturor contractelor instituției conform legislației prin relaționare cu departamentul juridic;
- planificarea realistă a costurilor solicitate de întreaga activitate a instituției și repartizarea lor eficientă;
- corelare permanentă cheltuieli /venituri;
- evaluarea cheltuielilor raportate la locațiile în care teatrul este activ;
- eficientizarea costurilor de realizare și de exploatare a producțiilor artistice;
- întocmirea unui calendar de lucrări și estimări financiare cu privire la necesarul de reparații, renovări și completări ale spațiului fizic, cu precizarea costurilor de capital și de operare pentru situațiile propuse;
- optimizarea cheltuielilor de personal și a cheltuielilor cu bunuri și servicii.

c) în domeniul managementului administrativ:

- actualizarea Regulamentului de Organizare și Funcționare, a Organigramei și a Regulamentului Intern;
- raportarea actului administrativ la spațiile de care dispune;
- utilizarea eficientă a dotărilor de care dispune instituția;
- corelarea achizițiilor cu bugetul disponibil și respectarea procedurilor legale;
- utilizarea eficientă a spațiilor pentru: spectacole, repetiții și alte activități;
- modernizarea și adaptarea spațiilor destinate publicului (acces, socializare, parcare etc.);
- asigurarea unei desfășurări optime și coerente a activității instituției prin reglementarea acesteia în baza unor acte normative interne.



d) în domeniul managementului de proiect:

- asigurarea calității actului artistic prin utilizarea celor mai valoroase resurse artistice, tehnice, administrative și financiare;
- stimularea consumului cultural prin realizarea unei oferte culturale valoroase;
- stimularea alocărilor financiare prin diversitatea ofertei artistice și a publicului;
- continuitatea și dezvoltarea proiectelor inițiate;
- realizarea unor oferte culturale diversificate pentru mai multe categorii de public și adaptate spațiilor diferite de care dispune teatrul sau în care performează, în conformitate cu strategia proprie de identitate a acestora;
- realizarea unor proiecte culturale de anvergură locală, națională, europeană și internațională care deschide noi orizonturi creației teatrale specifice instituției în dialog cu artele conexe și care susțin permanent dezvoltarea culturală a publicului;
- stimularea surselor de finanțare prin diversitatea ofertei artistice și a publicului;
- asigurarea permanenței a activității instituției cu resursele financiare;

#### V. Conținutul pentru care se întocmește proiectul de management

Conținutul informațiilor de management (art. 12, responsabil), în baza legii române, cu respectarea prevederilor din actele normative în vigoare în bibliografie, este limitat la un număr de 50 pagini incluzând maximum trei tabele și să conțină punctul de vedere al managerului asupra dezvoltării și evoluției Teatrului Măscu în perioada 2011 - 2015.

În întocmirea proiectului se cere utilizarea termenilor în înțelesul definițiilor prevăzute la art. 2 din Ordonanța de urgență.

În evaluarea proiectului de management se va urmări modul în care oferta managerului răspunde la obiectivele și sarcinile formulate în baza prevederilor art. 12 alin. (1) din Ordonanța de urgență având în vedere următoarele prevederi, care reprezintă totodată și criteriile generale de analiză și notare a proiectelor de management:

- a) analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent;
- b) analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia;
- c) analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz;
- d) analiza situației economico-financiare a instituției;
- e) strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV;
- f) previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, cu menționarea resurselor financiare necesare a fi alocate de către autoritate.

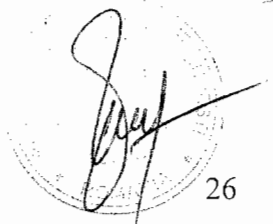
Proiectul, structurat obligatoriu pe modelul de mai jos, trebuie să conțină soluții manageriale concrete, în vederea funcționării și dezvoltării instituției, pe baza sarcinilor și obiectivelor.

#### VI. Structura proiectului de management

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

- a.1. instituții/organizații care se adresează aceleiași comunități;
- a.2. participarea instituției în/la programe/proiecte europene/internaționale;
- a.3. cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora;
- a.4. acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/de strategii media;
- a.5. reflectarea instituției în presa de specialitate;
- a.6. profilul/portretul beneficiarului actual:

- analiza datelor obținute;
- estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari;



a.7. beneficiarul-tintă al activităților instituției:

- pe termen scurt;
- pe termen lung;

a.8. descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare);

a.9. utilizarea spațiilor instituției;

a.10. propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.

B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

b.1. analiza programelor/proiectelor instituției;

b.2. analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național, în străinătate);

b.3. analiza măsurii actuale a instituției: ce măsuri poartă implementate, cum este percepută, factori de succes și de eșec, de valori de socială, așteptări ale beneficiarilor etc.,

b.4. analiza în

termenul de timp al proiectului, după caz;

b.5. analiza principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz:

c.1. analiza regulamentelor interne ale instituției și ale actelor normative incidente;

c.2. propuneri privind modificarea regulamentelor interne și/sau ale actelor normative incidente;

c.3. analiza activității în cadrul delegării și/sau a responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, și a celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul instituției;

c.4. analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat - propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

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

- bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);

- bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă/convenții/contracte încheiate în baza

legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);

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

Nr. crt.	Programul	Tipul proiectului	Denumirea proiectului	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Proiecte mici				
		Proiecte medii				
		Proiecte mari				
	Total:	Total:		Total:	Total:	

d.3. analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:

- analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;

- analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

- analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;

d.4. analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor;

d.5. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

d.6. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

d.7. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație:

- ponderea cheltuiilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);

d.8. cheltuieli pe beneficiari, din care:

- din subvenție;
- din venituri proprii

F. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV:

f.1. prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management;

f.2. programele propuse pentru întreaga perioadă de management, cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, scopului și țintii acestuia, exemplificari;

f.3. proiecte propuse în cadrul programelor;

f.4. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.

F. Monitorizarea evoluției economice-financiare a instituției, cu menționarea resurselor necesare și a surselor de către autoritatea:

f.1. previzionarea evoluției economice-financiare a instituției pentru următorii 4 ani (perioadă proiectului de management), corelată cu resursele financiare necesare a fi alocate din subvenția acordată instituției și surselor utilizate;

f.2. previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției;

f.3. previzionarea evoluției veniturilor proprii să fie atrase de către manager, cu menționarea surselor utilizate;

f.4. previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în Anexa nr. 2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprinsă în Anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management de 4 ani;

f.5. proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate, cuprinsă în Anexa nr. 4.

## VII. Alte precizări

Relații suplimentare privind întocmirea proiectului de management se pot obține de la Direcția Culturală, Învățământ, Turism – PMB (telefon: 021.305.55.00, int. 1001, e-mail: [emanuel.papagheorghiu@bucuresti-primaria.ro](mailto:emanuel.papagheorghiu@bucuresti-primaria.ro)) și de la Direcția Managementul Resurselor Umane (telefon: 021.305.55.91, e-mail: [resurse umane@bucuresti-primaria.ro](mailto:resurse umane@bucuresti-primaria.ro)).

## VIII. Anexele nr. 1-4 fac parte integrantă din prezentul caiet de obiective.





ACTE CA  
în scopul de obiectiv

Regulamentul de organizare și funcționare al foaieții Masca precum și organigrama și statul  
de funcții pe anul 2011 se regăsesc pe site-ul Primăriei Municipiului București [www.pmb.ro](http://www.pmb.ro), secțiunea  
Acte normative.

A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp. The signature is stylized and appears to be 'G. Ionescu'. The stamp is faint and mostly obscured by the signature.

**ANEXA 2**  
**la caietul de obiective**

tabelul următor din anexa 2 la caietul de obiective

Categoriile de investiții (proiecte)	Limita maximă de investiții în proiect (în lei) pentru perioada de management (2012-2013)
Mici (sub 50 mii lei)	
Medii (de la 50 la 100 mii lei)	
Mari (peste 100 mii lei)	

\*1) Valorile de referință pentru proiectele realizabile pe durata managementului urmează să fie propuse de către candidat în urma analizei datelor din subcap. III.5 și III.6 din caietul de obiective (după caz, completate cu informații solicitate de la instituție). Limitele valorice astfel rezultate urmează a constitui: 1. elementul de calcul pentru proiecția financiară; și 2. limite superioare de cheltuieli pentru management, a căror depășire atrage răspunderea managerului.

\*2) Împărțirea pe 3 categorii de referință (mici, medii, mari) permite previzionarea pentru întreaga perioadă de management a costurilor legate de proiecte.

\*3) În lipsa altor informații, pot fi utilizate datele din subcap. III.5 și III.6 din caietul de obiective (după caz, completate cu informații solicitate de la instituție).

\*4) Stabițirea limitelor valorice maxime ale investiției în proiect reprezintă dimensionarea financiară a proiectului ca unitate de referință pentru un interval de timp prestabilit (perioada de management).

**ANEXA 3**  
**la caietul de obiective**

**Tabelul investițiilor în programe\*1)**

Nr. crt.	Programe/ Surse de finanțare	Categoriile de investiții	Nr. de proiecte anuale	Investiții*3 anuale în milioane de lei	Nr. de proiecte anuale	Investiții anuale în milioane de lei	Totalul investițiilor anuale în milioane de lei
1.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3.	Surse atrase*8)						
4.	Bugetul autorității*9)						

\*1) Tabelul devine cel mai important document al managementului, reprezentând baza de negociere a contractului de management în privința cheltuielilor materiale aferente programelor propuse, pentru întreaga perioadă a managementului.

\*2) Investițiile în proiecte urmează a se încadra în limitele (mici, medii, mari) propuse de candidat în tabelul valorilor de referință (anexa nr. 2.).

\*3) Candidatul trebuie să precizeze valoarea cumulată a investiției, în raport cu numărul de proiecte, din respectiva subcategorie.

\*4) Anul "x" reprezintă al doilea, al treilea, după caz, al patrulea și/sau al cincilea an de management, în funcție de perioada de management stabilită de autoritate. Coloanele (5) și (6) se vor multiplica în funcție de numărul de ani pentru care se întocmește proiectul de management. În coloana (5) candidatul trebuie să precizeze câte proiecte aferente unei categorii dorește să realizeze în fiecare an al managementului, iar la coloana (6), valoarea estimată a investiției în realizarea proiectului.

\*5) Se calculează valoarea totală pe programe, pentru întreaga perioadă de management. Coloanele (7) și (8) se vor multiplica în funcție de numărul de ani pentru care este întocmit proiectul de management.

\*6) Rândul 1 se va multiplica în funcție de numărul programelor. Este necesară menționarea denumirii programului, conform descrierii făcute la pct. e.3 al proiectului de management.

\*7) Se calculează totalul pe coloanele (3), (4), (5) și (6).

\*8) Rândul 3 reprezintă asumarea de către manager a atragerii de fonduri/producerii de venituri proprii. Se completează cu estimările candidatului ca scop realizabil autopropus privind atragerea de fonduri din alte surse decât bugetul solicitat din partea autorității și urmează a dobândi importanță sporită cu ocazia evaluărilor anuale ale activității manageriale.

\*9) Finanțarea care se solicită a fi asigurată din subvenția, după caz, alocația bugetară acordată instituției de către autoritate.

**ANEXA 4**  
**la caietul de obiective**

Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de proiecte proprii

Perioada	Număr proiecte proprii propuse	Număr beneficiari	Număr bilete	Venituri proprii (mii lei)
2010				
2011				
2012				
2013				
2014				
2015				
2016				
2017				
2018				
2019				
2020				
2021				
2022				
2023				
2024				
2025				
2026				
2027				
2028				
2029				
2030				
2031				
2032				
2033				
2034				
2035				
2036				
2037				
2038				
2039				
2040				
2041				
2042				
2043				
2044				
2045				
2046				
2047				
2048				
2049				
2050				
2051				
2052				
2053				
2054				
2055				
2056				
2057				
2058				
2059				
2060				
2061				
2062				
2063				
2064				
2065				
2066				
2067				
2068				
2069				
2070				
2071				
2072				
2073				
2074				
2075				
2076				
2077				
2078				
2079				
2080				
2081				
2082				
2083				
2084				
2085				
2086				
2087				
2088				
2089				
2090				
2091				
2092				
2093				
2094				
2095				
2096				
2097				
2098				
2099				
2100				
2101				
2102				
2103				
2104				
2105				
2106				
2107				
2108				
2109				
2110				
2111				
2112				
2113				
2114				
2115				
2116				
2117				
2118				
2119				
2120				
2121				
2122				
2123				
2124				
2125				
2126				
2127				
2128				
2129				
2130				
2131				
2132				
2133				
2134				
2135				
2136				
2137				
2138				
2139				
2140				
2141				
2142				
2143				
2144				
2145				
2146				
2147				
2148				
2149				
2150				
2151				
2152				
2153				
2154				
2155				
2156				
2157				
2158				
2159				
2160				
2161				
2162				
2163				
2164				
2165				
2166				
2167				
2168				
2169				
2170				
2171				
2172				
2173				
2174				
2175				
2176				
2177				
2178				
2179				
2180				
2181				
2182				
2183				
2184				
2185				
2186				
2187				
2188				
2189				
2190				
2191				
2192				
2193				
2194				
2195				
2196				
2197				
2198				
2199				
2200				
2201				
2202				
2203				
2204				
2205				
2206				
2207				
2208				
2209				
2210				
2211				
2212				
2213				
2214				
2215				
2216				
2217				
2218				
2219				
2220				
2221				
2222				
2223				
2224				
2225				
2226				
2227				
2228				
2229				
2230				
2231				
2232				
2233				
2234				
2235				
2236				
2237				
2238				
2239				
2240				
2241				
2242				
2243				
2244				
2245				
2246				
2247				
2248				
2249				
2250				
2251				
2252				
2253				
2254				
2255				
2256				
2257				
2258				
2259				
2260				
2261				
2262				
2263				
2264				
2265				
2266				
2267				
2268				
2269				
2270				
2271				
2272				
2273				
2274				
2275				
2276				
2277				
2278				
2279				
2280				
2281				
2282				
2283				
2284				
2285				
2286				
2287				
2288				
2289				
2290				
2291				
2292				
2293				
2294				
2295				
2296				
2297				
2298				
2299				
2300				

- \*1) Numărul de proiecte proprii propuse (în funcție de specificul instituției), fără a fi cuprinse proiecte găzduite, evenimente ocazionale etc.
- \*2) Beneficiarul specific instituției: vizitatori, cititori, spectatori etc., după caz. Coloana (3) va conține estimarea privind numărul beneficiarilor, inclusiv cei care accesează gratuit sau cu bilete onorifice/invitații.
- \*3) Coloana (4) va conține estimările privind biletele de intrare, evidențiate în contabilitate, pentru care se înregistrează contravaloarea în bani, indiferent de valoarea sau de tipul lor (bilet cu preț întreg/reduc, profesional, cu excepția biletului onorific cu valoare 0 lei).
- \*4) Rândul "Anul de referință" va cuprinde informațiile aferente, oferite de autoritate în caietul de obiective, completate, după caz, cu informații solicitate de la instituție.
- \*5) Cifrele reprezintă scopul realizabil în privința veniturilor proprii realizate din activitatea de bază.

