

la DPG nr. .... *840/27.05.2016* Anexa

## TEATRUL „MASCA”

### PROIECT DE MANAGEMENT

2016 - 2019

**Autor : Dana-Anca FLOREA**



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

### A.1. Instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități

Teatrul Masca s-a născut ca idee și program estetic în acel decembrie '89 când totul părea posibil, când lumea în care trăiserăm cu toții 50 de ani se prăbușea sub ochii noștri, iar în fața tuturor, se deschideau perspectivele unei societăți ce părea dominată de un singur gând, LIBERTATEA: libertatea de a trăi, de a gândi, de a dărâma, dar și de a construi. Odată cu acea lume dispăreau însă și obiceiurile ei, printre care și acela de a merge la Teatru, instituție care, pentru mulți bucureșteni, însemnase șansa de a evada din cotidian.

Cel mai mare șoc l-au trăit Actorii atunci când, după nebunia primelor săptămâni de libertate și de efuziune colectivă, au apărut din nou pe scenă, dar de această dată 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 frig, îmbrăcați cu paltoane, sub lumina reflectoarelor vechi ale teatrelor.

Le-a luat ceva timp oamenilor de teatru să accepte indiferența publicului. Nu era vorba de alți oameni, erau aceiași vechi spectatori, doar că nu părea să îi mai intereseze ...teatrul. Cei care au trăit acele zile își amintesc probabil că întrebarea cea mai importantă a majorității oamenilor din societatea românească nu era "A fi sau a nu fi?", ci "Ce-ai făcut în ultimii 5 ani?".

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

Și pentru că oamenii nu mai veneau la teatru - "Cine are nevoie de teatru?" - o celebră sintagmă din anii '90 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.

Și așa s-a născut teatrul de stradă în România.

Au trecut de la acel moment 26 de ani. Societatea românească și-a găsit o anumită stabilitate, instituțiile teatrale și-au readus publicul în sălile de teatru...de fapt greșim spunând că și-au "readus publicul". Poate pentru primii ani de după '89, da, afirmația ar fi valabilă. Dar în prezent aserțiunea corectă ar fi "au început să aducă din nou public" în sălile de teatru. Alt public, nu același. Un public din ce în ce mai sătul de "spectacolul social și politic", un public mai puțin numeros și mai puțin "dus" la teatru, mai egocentru și cu anume sens, drămuindu-și cu strictețe timpul liber și resursele materiale, dar cu siguranță,



un public tentant și provocator pentru oamenii de teatru. Abia acum la 26 de ani putem de fapt vorbi de *o nouă generație de spectatori*.

Acestui nou public bucureștean i se adresează instituțiile publice de teatru și companiile de teatru independent, precum și celelalte instituții culturale, publice sau nu: muzee, biblioteci, galerii de artă, etc.

Viața culturală a Capitalei s-a diversificat în ultimii ani, iar evenimentele artistice - de tot felul, inclusiv cele teatrale, s-au înmulțit. Dacă pornim de la ideea că orice întâmplare artistică are loc în oraș aduce *un plus* aceluși spectator de teatru pe care ni-l dorim cu toții - participând la un act cultural de orice tip, acesta devine mai cunoscător, mai doritor de eveniment cultural de calitate, mai aplecat către cultură etc. - analiza mediului în care Masca își desfășoară activitatea nu poate decât să ne ducă la concluzia că fenomenul de acum este favorabil și ideea de a trăi într-un oraș în plină efervescență culturală e reconfortantă.

În realitate poate că lucrurile nu stau chiar așa în prezent, dar pot foarte bine să *arate așa peste câțiva ani*. Dacă toate aceste instituții culturale ar fi capabile să își unească eforturile, oamenii de cultură ar putea spune atunci că au participat la *Re-nașterea unui București cultural*.

Aparent, teatrele bucureștene par a fi în concurență; toate: și cele subvenționate și cele independente. Cu toate că majoritatea oamenilor de teatru susțin această ipoteză, noi considerăm că acest lucru este fals; sau măcar așa ar trebui să fie.

Oferta de teatru din capitală este din ce în ce mai bogată și amplă și nu credem într-o criză a teatrului românesc. Managerii de teatre sau conducătorii companiilor independente își propun, și se vede clar din ce în ce mai mult în ultimii ani, să ofere publicului spectacole interesante, surprinzătoare, de o calitate artistică din ce în ce mai valoroasă.

Activitatea teatrelor este tot mai diversificată, nimeni nu se mai mărginește doar la a monta spectacole și atât. Toți își doresc spectacole bune, încearcă genuri teatrale diferite (muzicaluri spre exemplu) și propun programe și proiecte cât mai inventive pe care speră că publicul acesta nou le va aprecia. Și publicul o face adesea. Evident că mai este mult până la Bine, dar Binele este pe drum.

Statutul Teatrului Masca este ușor diferit, sediul său fiind foarte departe de centru, dar având în același timp șansa de a prezenta timp de aproape jumătate din an o stagiune în aer liber, acolo unde întreg Bucureștiul este scena sa, iar bucureștenii îi așteaptă an de an pe actorii trupei să revină în parcurile lor, acolo unde îi întâmpină întotdeauna cu interes și îi răsplatesc cu aplauze.

Activitatea Masca din cadrul stagiunii în aer liber pare a nu interfera cu activitatea celorlalte teatre. Dar dacă ne gândim doar la dimensiunea educativ-culturală și în același sens, dacă ne gândim la ipoteza că acești spectatori de astăzi ai Teatrului Masca pot fi mâine spectatorii celorlalte teatre, tocmai pentru că au trăit deja (unii chiar o primă) experiență teatrală, atunci lucrurile se văd într-o altă lumină și acest *puzzle* care este viața teatrală bucureșteană pare să se completeze în mod fericit.

Ce lipsește acum, credem noi, este doar o mai mare coordonare între teatrele bucureștene, măcar între cele publice, dacă teatrul independent decide să rămână, deocamdată, *independent*. Vrem să dăm un exemplu în acest sens: festivalurile de teatru, galele sau alte manifestări mai ample față de cele pe care le susțin în mod obișnuit să se organizeze în urma unor discuții prealabile, astfel încât să nu mai existe suprapuneri (ca perioadă de timp sau ca spații de desfășurare), oferind astfel o mai bună vizibilitate fiecărei instituții, accentuându-se astfel profilul fiecăruia - pentru că acesta există, chiar dacă unii nu îl afirmă explicit -, prilejuindu-i publicului bucureștean posibilitatea de a asista la mult mai numeroase evenimente artistice importante.

Credem în același timp într-o mai strânsă colaborare, prin parteneriate *bilaterale*, între instituțiile teatrale (în crearea de acțiuni artistice în doi/trei, în vânzarea de bilete, chiar și în promovarea reciprocă), precum și în organizarea unor manifestări artistice sau



acțiuni comune tuturor: de exemplu, un Festival al Teatrelor Bucureștene/un Festival al Teatrului Metropolitan, o revistă culturală a acelorași instituții etc. și evident că, după un prim proiect, acțiunile artistice comune vor putea deveni mai numeroase și mai bine structurate.

Avem convingerea că toate aceste manifestări comune, toate aceste colaborări vor mări forța fiecărei instituții în parte.

Revenind la viața culturală din Capitală în ansamblul ei, nu trebuie să-i uităm nici pe ceilalți actori culturali (instituții publice sau ONG-uri) care își desfășoară activitatea pentru același public bucureștean. În primul rând observăm din ce în ce mai clar o aliniere a comportamentului acestora la acela al principalelor instituții similare din lume, adică o tendință de reorganizare a activităților proprii, dar și o majoră diversificare a activităților în afara celor specifice.

Muzeele au depășit, majoritatea, condiția de *muzeu-conservă* și au ajuns la nivelul de muzeu-prietenos/muzeu-partener cu multiple posibilități oferite vizitatorilor, întâmpinându-i pe aceștia cu mijloace media diverse, dar și cu spectacole de teatru sau performance-uri/happening-uri (un exemplu adecvat este "*Noaptea Muzeelor*").

Bibliotecile propun seri de teatru sau recitaluri actoricești, vizite speciale în anumite săli deschise cu diverse ocazii etc.

S-au înmulțit conferințele culturale și întâlnirile creatorilor cu publicul. Ce este iarăși de remarcat ca tendință generală este organizarea de către aproape toate instituțiile de activități educativ-culturale: se propun ateliere creative specifice și cu toții își îndreaptă atenția, cu precădere, către publicul tânăr și foarte tânăr.

Masca a experimentat cu succes colaborarea cu alte instituții. În instituțiile muzeale bucureștene, Teatrul Masca a găsit parteneri loiali, conștienți de valoarea pe care o oferă reprezentațiile *altfel*; colaborările la deja amintita "*Noapte a Muzeelor*" cu Muzeul Municipiului București la Palatul Voievodal Curtea Veche, la casa Aman, la Palatul Șușu, aceea cu Muzeul Literaturii Române pe când avea sediul vechi sau cu Muzeul Național de Artă a României au adus beneficii de ambele părți și au fost pe placul publicului buureștean.

În timp, au existat și alte colaborări ale instituției cu Opereta, cu Teatrul de Comedie, cu Muzeul Satului și cu Arcub-ul. Și colaborări de același tip există și în alte instituții teatrale bucureștene.

În același timp trebuie să amintim că în București există și alte oferte de petrecere a timpului liber, oferte cu care teatrele intră în concurență. În primul rând am menționa aici cinematografele bucureștene. Majoritatea se află în mall-uri, adică în spații primitive, unde există și restaurante/fast-food-uri pe care publicul care iese sau intră la film le frecventează ceea ce face mult mai tentantă o ieșire la un cinematograful, decât una la teatru. Cinematografele au o ofertă mare de filme, înnoită săptămânal, și unde remarcăm tendința realizatorilor din această industrie de divertisment de a profita din plin de era calculatoarelor și de posibilitățile aparent infinite ale acestora. Toate aceste invenții noi dau naștere unor povești și imagini artistice cu impact mare asupra publicului, povești și imagini cu care teatrul nu are cum să concureze prin chiar specificul său, chiar dacă, în ultima perioadă, din ce în ce mai multe spectacole includ elemente de tehnică cinematografică, proiecție de film, efecte sonore diverse, etc.

Chiar dacă teatrul împrumută când și când aceste mijloace specifice artei cinematografice, este dificil de concurat cu ceea ce vede spectatorul în filme sau în unele spectacole pe care le poate vedea prin intermediul internetului pe site-uri de genul *youtube* sau pe platforme video, ca de exemplu, *Vimeo*, în spectacole din alte țări, spectacole care au un buget enorm și mijloace tehnice pe măsura bugetului.

La acestea se adaugă, din ce în ce mai des, concertele de muzică modernă care și-au schimbat și acestea "înfățișarea" în ultimii douăzeci și cinci de ani, trecând de la imaginea cu un singur om și un microfon, uneori și cu o trupă acompaniatoare, la imagini



complexe cu un impact puternic asupra spectatorilor, cu o prezență numeroasă pe scenă, cu mulți instrumentiști, câteodată cu orchestre întregi, cu trupe de dansatori, cu mașini de efecte pirotehnice sau lumini inteligente etc.

Într-o măsură mai mică, dar nu de neglijat (și ținem să le menționăm aici pentru că publicul pe care îl atrag reprezintă un potențial public și pentru Teatrul Masca) galeriile private de arte plastice cu instalațiile moderne pe care le propun, cu expoziții media, cu o diversitate deseori șocantă de materiale mai puțin tradiționale, propunând vizitatorului o formulă nouă de parcurgere a spațiului expozițional, implicându-l în vizita propriu-zisă, cu o promovare ce are un impact vizual mai puternic decât al afișelor instituțiilor teatrale, fiind concepută de profesioniști ai artelor plastice reprezintă, considerăm noi, cu adevărat concurenți puternici pe piața culturală. Iar numărul acestor galerii particulare a crescut în ultimii ani într-un ritm care contribuie din ce în ce mai mult la oferta culturală bucureșteană.

Nu trebuie să neglijăm nici multitudinea de evenimente culturale de nișă care inundă facebook-ul, dar care și-au găsit un public al lor care preferă apartenența la o comunitate mai mică, dar specială.

În afara acestor manifestări artistice Bucureștiul găzduiește și o varietate de evenimente în aer liber (sau nu) care tind acum să devină spectacol, indiferent că este vorba de o prezentare de produse, de aproape omni prezentele ateliere interactive pentru adulți și/sau pentru copii indiferent de prilej, tematică și context, de crosuri organizate pe străzile din centrul orașului, cu fanfare, cu decoruri formate din bannere uriașe sau din structuri gonflabile ale sponsorilor etc. Această avalanșă de evenimente culturale sau doar de divertisment cultural se adresează până la urmă unui public constant; spunem *constant* neținând cont de tendința românilor, în special a tinerilor de a pleca la studii sau la muncă în Uniunea Europeană ceea ce a determinat o scădere numerică implicită a publicului doritor de teatru.

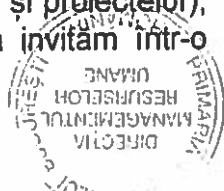
Toate aceste instituții, private în general, au devenit concurente clare pentru teatrele subvenționate, mai puțin deschise prin profilul lor tradițional la experimente, dar suficient de înțelepte până la urmă în a-și diversifica, pe cât posibil și pe cât permit legile, activitățile conexe legate de spectacolele propriu-zise.

În acest sens poziția noastră, expusă mai sus, de colaborare și parteneriat între teatrele bucureștene este justă, împreună acestea putându-și păstra publicul și, în timp, chiar să îi mărească numărul.

Nu trebuie neglijat că pe aceeași piață culturală acționează și ONG-urile, foarte active în ultima perioadă, în special creatoare de programe cultural-educative. Dar pe acestea credem că ar trebui să le considerăm a fi posibili parteneri mai ales că Teatrul Masca desfășoară el însuși programe educative și posedă calitatea de a fi un teatru foarte mobil. Această relație poate fi potențată și de prezența solidă în online a instituției, adică acolo unde aceste tipuri de evenimente sunt intens promovate.

Relația cu teatrele independente, pe care am lăsat-o la urmă în mod special, este evident că prezintă, în lumina celor menționate mai sus, un potențial de colaborare, deși până acum, nici Masca nu a făcut vreun demers de a interfera, nici ceilalți actori culturali nu au solicitat teatrul. Această reacție din partea lor este determinată, credem noi, de doi factori. Primul și cel mai important este că sediul Teatrului Masca nu se află într-o zonă ofertantă din punctul de vedere al afluenței publicului (este situată ex-centric, cu acces greu în timpul săptămânii etc.) ceea ce îi oprește pe reprezentanții acestor companii să propună colaborări. Iar al doilea aspect, poate la fel de important ca primul, este că acești actanți culturali știu că Teatrul Masca are un profil special și consideră că acesta nu se potrivește cu stilul spectacolelor pe care teatrul independent le promovează.

Ne propunem însă să facem primul pas în această relație și în cadrul programului *Amfiteatrul cultural* (despre care veți citi în secțiunea dedicată programelor și proiectelor), pe care îl gândim într-o altă variantă, mai amplă decât până acum, să invităm într-o



succesiune de seri dedicate teatrului independent, când aceste companii vor putea să-și prezinte publicului din Cartierul Militari, producțiile lor. Să sperăm că vom reuși acest proiect și că în 2017 vom avea un calendar precis al acestor spectacole.

Am intitulat proiectul de management DESCHIDERE pentru că noi considerăm că în evoluția Teatrului Masca, instituție teatrală aparținând bucureștenilor, a venit momentul unei deschideri mai evidente către celelalte instituții, publice sau private, contribuind împreună cu acestea la viața culturală din Capitală prin intermediul diverselor programe și proiecte artistice.

## A.2. Analiza SWOT

### Puncte forte (Strengths)

- o specificul bine definit al teatrului, acesta ajungând să se identifice cu teatrul nonverbal și teatrul de stradă;
- o coerența programului estetic dată de faptul că cei doi fondatori ai teatrului lucrează și creează programe și în prezent în cadrul instituției, MIHAI MĂLAIMARE fiind singurul specialist din România în teatrul de stradă;
- o repertoriul bogat care se adresează mai multor categorii de public (spectacole pe înțelesul publicului divers)
- o Teatrul Masca este singurul teatru din România care a dezvoltat tehnica statuii vivante, creând adevărate spectacole centrate pe aceasta tehnică teatrală;
- o Masca este în continuare singurul ofertant *constant* de teatru în aer liber, cu reprezentații susținute în întreg Bucureștiul;
- o o imagine bună în rândul publicului, creată în 26 de ani, mai ales prin proiectele artistice desfășurate în aer liber;
- o un sediu nou cu o scenă care poate fi transformată după necesități în scenă italiană, elisabetană sau *en-ronde*;
- o un amfiteatru în aer liber, posibil de folosit în proiecte artistice;
- o o mare mobilitate a trupei și a spectacolelor: capacitatea de a juca în absolut orice spațiu neconvențional;
- o posesia unei scene mobile;
- o o bună imagine în mediul online datorată folosirii în ultimii 10 ani a platformelor de socializare, precum și a blogurilor și a altor instrumente social-media;
- o poziționarea sediului într-un cartier foarte populat, Militari, cu un numeros public potențial;
- o poziționarea sediului într-un cartier foarte apropiat de cea mai mare universitate din București, Politehnica;
- o prețul scăzut la bilete pentru spectacolele de interior, cu respectarea prevederilor Legii educației de acordare a unei reduceri de 75% pentru studenți și elevi;
- o derularea de proiecte dedicate comunității din jurul sediului;
- o derularea de proiecte dedicate tinerilor și copiilor, de tipul educației prin cultură.

### Puncte slabe (Weakness)

- poziționarea în afara centrului cultural al Capitalei;
- accesul dificil al publicului din alte cartiere la spectacolele de la sediu în timpul săptămânii;
- o anumită categorie de critici ignoră/ minimalizează importanța teatrului de stradă sau a celui non verbal;



- existența unei percepții eronate la nivelul publicului între spectacolele de exterior și cele de interior, ceea ce diminuează publicul la spectacolele de indoor;
- numărul redus al actorilor angajați;
- lipsa acută a unui corp tehnic de scenă, în special a tehnicienilor de sunet și de lumini;
- dificultate, în ultima perioadă, în obținerea aprobărilor pentru spațiile de spectacole în aer liber, datorată birocrăției crescânde;
- lipsa unui spațiu amenajat în care să funcționeze un bar pentru spectatori;
- precaritatea parcului auto având drept consecință îngreunarea activităților în aer liber care reprezintă o proporție de 60% din total;
- lipsa unui depozit pentru decoruri, recuzită și costume;
- deficiența de personal a compartimentului de comunicare și promovare, a celor de resurse umane și de contabilitate;
- lipsa unui sistem generos de afișaj stradal;

### Oportunități (Opportunities)

- spectacolele non verbale reprezintă unul dintre atuurile cele mai importante deoarece, fiind singurul teatru din România care are astfel de producții, poate reprezenta România în turnee internaționale;
- implicarea în proiecte ale altor instituții culturale (muzee, galerii, chiar teatre etc.) sau ale ONG-urilor în evenimente artistice sau în proiecte dedicate educației culturale sau artei comunitare;
- crearea de proiecte artistice pentru oraș în toate zonele acestuia;
- dat fiind numărul redus de actori angajați, posibilitatea capacitării actorilor tineri din afara teatrului prin colaborări punctuale pe proiecte artistice;
- posibilitatea atragerii de noi spectatori prin stimularea prezenței la spectacolele de la sediu a studenților de la Politehnică, aflați în proximitate;
- integrarea teatrului în oferta de turism cultural bucureștean pentru străini (prin spectacolele fără cuvinte);
- apariția unei generații care a avut și are ocazia să vadă teatru de stradă sau teatru non verbal în excursiile din marile orașe din UE și care a dobândit capacitatea de a valoriza mai bine spectacolele de la Masca;
- datorită profilului unic în România prin stilul de teatru oferit publicului, există posibilitatea de a concura cu succes pentru finanțări culturale.

### Amenințări (Threats)

- tendința europeană de creștere a numărului „non consumatori” de teatru în ultimii ani, trend observat și în România;
- diminuarea în ultimii ani a timpului liber al posibililor consumatori culturali;
- atracția exercitată asupra publicului tânăr de diverse acțiuni ce se desfășoară în oraș sau de alte tipuri de evenimente culturale în afara celor teatrale, conform tendinței observate și în Uniunea Europeană;
- atracția facebook-ului și a rețelelor de socializare care „mănâncă” efectiv, în cantitate considerabilă, timpul liber al publicului, preponderent al celui tânăr, dar nu numai;
- resursele financiare reduse alocate pentru petrecerea timpului liber la nivelul potențialilor consumatori culturali;
- creșterea ofertei de produse tv de divertisment cu „pretenții culturale” discutabile (concursurile de aptitudini artistice, reality show-uri etc.);
- concurența cinematografelor din mall-uri cu oferte noi săptămânal, acest ritm de apariție al noutăților fiind imposibil de realizat în teatre;



- menținerea nivelului scăzut al salariilor la întregul personal din teatru, ceea ce determină o fluctuație foarte mare la unele compartimente și imposibilitatea de a oferi prețul pieței colaboratorilor artiști și celor din domeniul promovării și comunicării.

### A.3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

Teatrul Masca a devenit în acești 26 de ani de la înființare un brand recunoscut nu numai în capitală, dar și în România. Profilul declarat încă de la început, de gest, pantomimă și expresie corporală, a venit să completeze oferta teatrală, iar modul în care Masca și-a susținut programele, cu precădere în stradă, în cartierele mărginașe sau în stațiile de metrou a însemnat o noutate absolută pentru bucureșteni. Primele spectacole de stradă au fost jucate în iunie 1991 pe locul fostului Teatru Național, iar din septembrie 1992, activitatea Teatrului Masca în aer liber a devenit o constantă a vieții culturale din capitală.

Acestor aspecte care l-au făcut extrem de cunoscut li s-au adăugat desigur performanțele trupei de actori care uimeau prin varietatea mijloacelor de expresie folosite, dar și prin capacitatea extraordinară de a interacționa cu publicul. Odată cu noul sediu și cu începerea stagiunilor indoor, Masca și-a întărit imaginea de un alt fel de teatru, prin producții artistice inedite, șocând prin lipsa textului. Pe măsură ce a trecut timpul, spectacolele nonverbale ale teatrului și-au găsit locul cuvenit în preferințele publicului.

Datorită faptului că activitățile teatrului se axează în prezent pe discursul non verbal și, în proporție de 60%, pe teatrul de stradă în spații neconvenționale, iar **activitatea în sine de reprezentare de spectacole concepute pentru aer liber, reprezintă un plus de imagine și un magnet pentru felurite categorii de public, imaginea pozitivă pe care o are Masca a crescut an de an. Cel mai bine reprezintă teatrul în percepția bucureștenilor aceste ultime programe amintite, cele dedicate exclusiv spațiului în aer liber. Acesta este punctul forte prin care teatrul se deosebește total de celelalte instituții teatrale, aici rezidă unicitatea discursului.**

Din acest motiv, **pentru a prezerva și îmbunătăți imaginea teatrului este obligatoriu să fie crescută ponderea acestor evenimente până la 80% din activitatea teatrului, urmărind ca în timpul cel mai scurt să se ajungă la o stagiune continuă în aer liber, organizând activitatea teatrului astfel încât concediile să fie mutate spre luna octombrie și Masca să ofere bucureștenilor, fără întrerupere, reprezentații pe toată durata verii.**

Stagiunea de exterior a teatrului (a cărei pregătire a început în noiembrie-decembrie 2015), se deschide tradițional de 1 Mai, doar anul acesta, din cauza Sărbătorilor Pascale, prima zi de reprezentații în aer liber va fi data de 2 Mai, atunci când Masca va propune publicului două premiere, urmate de alte 6 premiere de stradă în perioada imediat următoare și de Festivalul Internațional de Statui Vivante, ajuns la a 6-a ediție, mai amplă decât cele precedente, desfășurat în trei spații din București, cu mai multe reprezentații, cu un număr mai mare de participanți, intinzându-se pe o durată mai mare.

Considerăm că în ceea ce privește acest aspect al imaginii dobândite din calitatea programelor artistice, teatrul a trecut într-o nouă etapă, pregătind în ultimele luni o stagiune în aer liber mult mai diversă, mai incitantă (dintre premierele anunțate, două sunt spectacole în mișcare/spectacole paradă cu mașinarii teatrale) și mai bogată ca în anii precedenți. Masca va ieși în stradă, așa cum menționam, cu nu mai puțin de 8 premiere.

Continuăm analiza imaginii pozitive a instituției abordând și celelalte mijloace utilizate pentru consolidarea și creșterea acesteia.





Teatrul Masca este o prezență constantă, atât în articolele de presă (statisticile arată că numărul de apariții este comparabil cu cel al unor instituții de marcă), cât și în mediul online (comunități de bloggeri, rețele de socializare etc.).

Referindu-ne la prezența (și imaginea) Masca în *online*, trebuie remarcat faptul că, teatrul, instituție tânără, s-a adaptat mai ușor/mai rapid noilor mijloace de promovare: dincolo de tinerețea în sine, recursul la o promovare de acest tip a fost cu siguranță determinat și de faptul că mijloacele tradiționale nu erau suficiente pentru a impune un *sediu nou* - cum este cel din Militari, situat departe de centrul cultural al orașului, sediu de la a cărui inaugurare se împlinesc în această toamnă 10 ani – dar și un *stil nou* cum este cel al spectacolelor de interior, diferit de cel al spectacolelor de stradă, și, în consecință, și un *spectator* avizat pentru acest stil.

Teatrul Masca a fost prima instituție culturală care și-a făcut blog (2008) și prima care a avut o prezență activă pe rețelele de socializare: twitter – februarie 2009, canal de Youtube - 2009, cont Flickr - 2009, Facebook - martie 2009. În toți acești ani, grație prezenței din online, Masca a ajuns să fie recunoscută ca un adevărat "antemergător" în social-media din mediul cultural, fiind preluată în 2010 "sub aripa" generoasă a bloggerilor importanți din România care nu au ezitat să dea o mână de ajutor în promovarea spectacolelor sau evenimentelor la care au participat și participă și în prezent. Așa s-a ajuns, de exemplu, ca un singur eveniment al Teatrului Masca fie bogat ilustrat în 45 de articole relatate în decurs de doar două zile, fără niciun efort financiar din partea instituției.

În ultimul an, din cauză că mediul virtual nu stă pe loc, ci este într-o continuă dezvoltare (aparitia de noi tendințe și descoperirea/implementarea de noi posibilități de promovare de evenimente) și din cauza lipsei de personal, Masca se află în stadiul de a-și fi prezervat imaginea și gradul de notorietate în mediul online, fără să mai fi produs însă evenimente noi în mediul virtual.

Ne dorim însă ca în perioada următoare să facem apel la oameni tineri, specialiști în social-media, apti să aducă un plus de valoare muncii de până acum și să revigoreze prezența online a Teatrului Masca, printr-o interacțiune mai consistentă cu prietenii din mediul virtual. De altfel pentru întreaga strategie de comunicare și promovare vom propune o revizuire.

Pe de altă parte, vom acorda o atenție mai mare calității materialelor de promovare: bannere, roll-up-uri, afișe, flyere, caiete cu programul lunar, caiete program ale spectacolelor, caiete de prezentare a stagiunilor (de interior și de exterior), etc. Avem în vedere atât calitatea artistică în sine, cât și pe aceea a suportului propriu-zis.

Într-o epocă dominată de imaginea de tip vizual, toate aceste materiale trebuie să arate impecabil, să transmită un mesaj penetrant și să se distingă clar din masa enormă de tipărituri (de dimensiuni mari sau mici) de pe piața românească *outdoor*, unde teatrul intră într-o concurență acerbă și inevitabilă cu resursele enorme alocate promovării de către marile branduri economice.

Dacă în toți acești ani, cu excepții neglijabile, toate aceste materiale au fost concepute și realizate în incinta instituției, fără resurse financiare alocate, credem că a venit momentul să apelăm la specialiști ai artelor plastice și în acest sens ne propunem ca în viitorul Departament de Comunicare, promovare și marketing cultural să facă parte și un grafician în a cărui sarcină să cadă realizarea artistică efectivă a tuturor materialelor destinate promovării programelor și proiectelor artistice.

Înainte de a concluziona, trebuie să menționăm un aspect important care a adus în timp un plus de imagine teatrului. De fapt, ca să fim cât se poate de onești, Masca a beneficiat constant în acești 26 de ani de imaginea extrem de bună pe care o are în rândul publicului bucureștean, *Mihai Mălaimare*. Putem spune, fără să greșim cu nimic, că acesta și-a "donat" teatrului imensa popularitate pe care o avea în 1990 în momentul înființării acestuia.



O întâmplare cel puțin nefericită a făcut ca acesta să nu mai fie din 2015, managerul teatrului, fiindu-i însă recunoscute abilitățile artistice și manageriale de construire a unei instituții aparte, precum și faptul că prestigiul de care se bucură Teatrul Masca în prezent i se datorează în proporție covârșitoare. În aceste condiții, faptul că Mihai Mălaimare a rămas alături de trupă, asumându-și în continuare rolul de mentor al teatrului, este un atu ce trebuie valorizat, cu acordul său, și în viitor.

În final, putem afirma că notorietatea instituției este în creștere, aducându-și contribuția la aceasta atât definirea ca *“un teatru altfel”*, cât și preocuparea constantă pentru îmbunătățirea comunicării și adaptarea strategiei de comunicare la canalele actuale.

Aflat în permanentă legătură cu publicul său, direct – prin spectacolele de stradă, unde reacțiile nu sunt mediate, nu sunt ascunse, nu sunt simulate sau indirect - prin prezența în presă, prin newsletter-uri, prin prezența pe rețelele de socializare, Teatrul Masca se evidențiază categoric printr-o imagine pozitivă, iar notorietatea brandului este mult superioară altor instituții de gen de pe teritoriul României.

#### **A.4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari**

În scopul cunoașterii mai precise a nevoilor și intereselor publicului țintă, a dimensiunilor acestuia, precum și a factorilor care îi influențează consumul cultural intenționăm ca în următoarele luni, prin achiziție publică, să comandăm un studiu sociologic care să vizeze un eșantion reprezentativ pentru aria geografică în care este localizat Teatrul Masca, cât și pentru Municipiul București în ansamblu. În funcție de rezultatele obținute ne propunem să adaptăm atât conținutul programelor artistice, cât și modalitățile de comunicare cu publicul.

Cu ocazia acestui studiu vom verifica și nivelul de interes și satisfacție al publicului față de programele culturale ale teatrului, aflate deja în desfășurare și vom încerca să identificăm care dintre proiectele artistice ar putea avea cel mai mare impact în perioada următoare.

În paralel se va continua și practica folosită în prezent de instituție, aceea de a solicita spectatorilor să completeze scurte chestionare cu ocazia participării la spectacolele și evenimentele teatrului, precum și evaluarea statistică a publicului pe baza vânzării diferitelor categorii de bilete, atât la casă, cât și din analiza datelor statistice pe care le oferă prezența Masca în online – în acest moment vânzările online depășesc cu 15-20% vânzările de la casă. Practica de până acum a teatrului a demonstrat că această formulă de dialog-cercetare cu publicul este nu doar mai puțin costisitoare, dar și eficientă în decelarea caracteristicilor și tendințelor celor două mari categorii de public cărora se adresează Masca, publicul de sală și publicul de eveniment outdoor.

În același timp, vom urmări cu atenție rezultatele studiilor de consum cultural făcute publice de către alți comanditari (*Teatrul Nottara – studii realizate de IMAS, Arcub - Studiul de Consum Cultural pentru Municipiul București realizat pentru elaborarea Strategiei culturale și creative a Bucureștiului, 2015 – 2025, realizat de Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală – INCFC etc.*) în scopul evaluării comparative a strategiilor noastre de marketing cu cele ale altor instituții culturale similare, pentru a ne orienta mai bine cu privire la poziționarea noastră în ansamblul ofertei culturale bucureștene, dar și din nevoia unor verificări încrucișate.

#### **A.5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu**

Primul grup-țintă îl reprezintă spectatorul de teatru de sală, un public cu un comportament cultural relativ consolidat care constituie nucleul dur al consumatorilor de



teatru în general și care poate juca în același timp și un rol de model comportamental pentru alte grupuri.

Al doilea grup-țintă este format din publicul evenimentului de stradă, din ce în ce mai numeros, conform datelor statistice, un public mai eterogen, cu tendințe de fidelizare mai reduse, dar tot mai deschis la consumul evenimentelor de tip festival, gală etc. unde își satisface atât nevoia de contact social, cât și nevoia de consum cultural și loisir.

Stratificarea celor două grupuri-țintă și modalitățile de abordare a fiecăruia, atât în ansamblu, cât și pe diferitele sale straturi este prezentată în detaliu în planul de marketing.

O a treia categorie care nu trebuie neglijată o reprezintă publicul exterior Bucureștiului, din țară sau din străinătate, Teatrul Masca propunându-și astfel să contribuie la creșterea capacității de atractivitate culturală a Capitalei României.

## A.6. Profilul beneficiarului actual

Lumea s-a schimbat în cei 26 de ani care au trecut de la înființarea Teatrului Masca, iar consumatorul de teatru și-a schimbat obiceiurile.

Înainte de '89, publicul nu avea multe variante de petrecere a timpului liber, iar mersul la teatru era unul dintre punctele forte de divertisment artistic de calitate, frecventarea teatrului fiind și o modalitate de evadare din lumea cenușie a anilor comunismului, dar și o formă de rezistență prin cultură împotriva a tot ceea ce era și reprezenta o agresiune a unui regim politic asupra cetățenilor săi.

Revenind în prezent, trebuie să sublinem că publicul tânăr dinainte de '89, are acum în jur de 55 de ani, iar publicul acela tradițional, care frecventa cu asiduitate și deplină satisfacție culturală teatrele, are peste 65 de ani și este, din păcate, din ce în ce mai rar un consumator de teatru. La Masca, ne referim doar la *stagiunea indoor!*, această ultimă categorie de vârstă nu este foarte prezentă, conform statisticilor pe care instituția le face, numărul biletelor cu prețuri preferențiale pentru pensionari reprezentând abia un procent de 5% din totalul biletelor vândute.

Preponderent publicul teatrului este tânăr sau aflat în plină activitate, cu două categorii distincte: publicul format din studenți și publicul cu vârste cuprinse între 25 și 45 de ani (am lăsat deoparte publicul foarte tânăr, căruia teatrul i se adresează prin programe sau proiecte artistice dedicate).

În aceste cazuri ne confruntăm deja cu un public tipic societăților occidentale: un consumator grăbit, un consumator aflat în permanentă mișcare (reală sau virtuală), conectat permanent prin smartphone, tabletă, laptop la viața socială, politică și culturală din București, din țară și de peste hotare, un public bombardat în același timp de informații multiple și nefiltrate, trăitor într-o lume în care comunicarea are un rol din ce în ce mai important.

Pentru acest public oferta de alternative dedicată petrecerii timpului liber este din ce în ce mai consistentă; am amintit mai sus de televiziune, cinematografe, muzee, galerii de artă etc.

Toate acestea consumă timpul liber al potențialului public de teatru, dar și resursele materiale (cu toate că prețurile biletelor la teatru sunt rezonabile, calculând costul pentru o seară de teatru a unei familii cu doi copii ajungem la o sumă care se situează în jurul a 100 de lei, o sumă mare pentru un consumator cu un salariu mediu, pe care nu și-o permite lunar).

Totodată, timpul alocat consumului de cultură s-a redus și din cauză că în fața potențialilor spectatori apar și alte activități consumatoare de timp liber: faptului că tinerii au job-uri multiple și își continuă instrucția prin o mulțime de sesiuni de training profesional și după absolvirea facultății, i se adaugă ieșitul în oraș la un restaurant cu prietenii (conform modelului comportamental promovat de serialele americane), sportul practicat



în marile orașe (foarte populare sunt mersul la sală și mersul cu bicicleta etc.), moda scurtelor escapade de week-end în afara Bucureștiului.

La toate acestea trebuie să menționăm călătoriile peste hotare care și ele oferă o satisfacție culturală suficientă pentru o destul de lungă perioadă de timp (se vizitează multe muzee, situri arheologice, se participă la festivaluri, evenimente foarte frecvente în Uniunea Europeană, se merge la concerte, etc.).

Masca, prin programele și proiectele artistice, nu se adresează numai acestui public pe care l-am definit ca fiind *beneficiarul potențial al spectacolelor indoor*. Toate reprezentațiile teatrului în aer liber, în spații nonconvenționale sunt dedicate unui **alt tip de potențial consumator cultural**, cel cu expunere culturală accidentală având următorul profil identificat pe baza observației directe, făcută atunci când Masca joacă în stradă:

- locuiește, în general de multă vreme, în cartierele dormitor ale Capitalei;
- aparține tuturor categoriilor de vârstă, de la copii de 3-4 ani la pensionari de peste 65 de ani, de la adolescenți la tineri familisti cu sugari în cărucioare;
- în proporție de 70% având un nivel de instrucție mediu sau sub mediu (în marea majoritate au ca studii doar liceul sau școlile profesionale);
- trăiește în familii tradiționale, de tip părinți-bunici-nepoți;
- are posibilități financiare modeste;
- este apt, din punct de vedere al resursei materiale, să-și satisfacă doar mici plăceri constând într-o coca cola sau o înghețată;
- are un background familial aproape de condiția sa sau doar cu un palier mai scăzut, în general provenind din familii cu același nivel minim de instrucție și venit pe cap de membru al familiei;
- este neconsumator de teatru, muzeu, concerte clasice în forma tradițională în marea majoritate, în proporție de cel puțin 70%;
- este consumator fidel de programe tv știri, show-uri, talk-show-uri etc.
- este consumator de filme, în special de seriale, dar în principal de acasă – aici cei sub 25 de ani se deosebesc de vârstnici, aceștia din urmă ne mai mergând la cinematograful, urmărind filmele doar la televizor;
- este participant ocazional la actul de cultură, de exemplu: în cartierele de rezidență frecventează manifestările artistice organizate de Primăriile de sector;
- vârstnicii au o singură alternativă de petrecere a timpului liber: plimbările în parc; tinerii, mai mobili, sunt consumatori de evenimente muzicale gratuite, frecventând barurile și pub-urile, în general pe cele de cartier;
- tinerii sunt deținători de smartphone, dar și de tablete/laptop/pc în proporție de 40% (deși veniturile par a nu le-o permite);
- în proporție de 80% tinerii au acces constant la internet, inclusiv pe mobil/tabletă;
- tinerii își iau majoritatea informațiilor de pe internet și sunt influențați, în primul rând, de părerile prietenilor;

Capacitatea de coagulare instantanee a publicului în astfel de situații dovedește existența unei **nevoi latente de consum cultural a acestor categorii**, dar și faptul că ele nu au capacitatea de planificare a acestui consum, din diverse motive.

Acest public necesită în mod special o **strategie proactivă** de tipul evenimentelor organizate de Masca, manifestări artistice în care oferta culturală a acestuia îi este livrată fără a presupune nicio acțiune în acest sens din partea lui: **Masca vine la public, nu publicul la Masca**. Această strategie are și o importantă **componentă de acțiune socială** care urmărește atât atragerea publicului către fenomenul cultural, cât și **modelarea gustului său artistic**.

## B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

### B.1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Față de celelalte teatre, Masca, instituție tânără înființată în mai 1990, a profitat de șansa de a-și structura încă de la început activitatea culturală în programe și proiecte artistice. Managementul a profitat de experiența avută în instituțiile similare din România anilor de dinainte de '89, dar și de oportunitatea deschiderii către occident, profitând de expertiza pe care o aveau companiile din Europa în domeniu prin accesul direct la informații legate de modalitatea de creare a programelor culturale moderne, adaptate necesităților unui public trăitor într-o lume *altfel*.

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

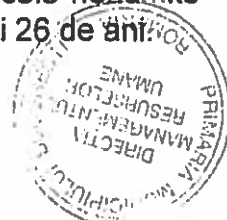
În *indoor* se observă o concentrare mai mare a atenției asupra acelor programe care au ca scop impunerea teatrului nonverbal, gestual și de imagine (*La început a fost gestul, Ziua internațională a pantomimei, De la literatură la teatru, Cuvinte și gesturi, Ziua Bloggerilor la Masca*), familiarizarea publicului cu o zonă teatrală nouă în peisajul teatral românesc (*Shakespeare și gesturile sale, 3 personaje în căutarea Commediei dell'arte, Quod erat demonstrandum, Măști Europene la...Masca*), dar și creșterea gradului de educație teatrală a publicului tânăr și foarte tânăr (*De la literatură la teatru, Școala de teatru gestual*).

Ținând cont de poziția îndepărtată de centrul orașului, Masca a încercat în acești ani să se transforme și într-un veritabil centru cultural al cartierului în care își desfășoară activitatea, dar și al zonelor adiacente acestuia, multe dintre programele și proiectele artistice fiind concepute pentru a răspunde acestei necesități. În acest sens se observă tendința clară de a se diversifica activitatea propriu-zisă de spectacole, amplificând dimensiunea culturală a activităților prin apelul la alte arte (*Expoziții de scenografie și fotografie, Concerte și recitaluri de muzică, Întâlnirile Teatrului Masca*), accentuând dimensiunea educativ-culturală în proiecte dedicate zonei de rezidență (*La Bibliotecă*) și adăugând zona de cercetare teatrală în domeniul teatrului gestual (*Workshop-uri teatrale, Școala de teatru gestual Masca, Antrenamente specifice*).

La programele *outdoor* se poate observa aceeași tendință accentuată de diversificare a programelor (*Living Statues, Festivalul de Internațional de Statui Vivante, Teatrul de 2 minute*), creșterea accesibilității publicului și o mai bună împărțire a programelor pe categorii de grupuri țintă (*Week-end cu teatru în Herăstrău, Zâmbet de copil, Tradiții românești*) satisfacerea nevoilor culturale latente a locuitorilor din cartierele de la periferia Bucureștiului (*Noi vă aducem spectacolul, Amfiteatrul cultural, Lacăte de dragoste*).

Programe comune celor două direcții au fost *Masca în tumeu în România* și *Masca în străinătate*, primul plecând de la condiția instituției cu un specific unic în România și a fost conceput pentru a populariza tipul de teatru non verbal și cel al teatrului de stradă în alte orașe ale țării, al doilea urmărind promovarea valorilor cultural-teatrale românești peste hotare, în special în Uniunea Europeană, demonstrând că România se aliază tendințelor teatrale moderne, păstrându-și în același timp valoarea recunoscută a ceea ce generic numim *Școala de teatru românesc*, precum și a reprezentanților săi, actori, regizori, scenografi.

Aceste programe cu proiectele aferente menționate mai sus, dar și cele nenumite au făcut posibilă îndeplinirea misiunii și obiectivelor Teatrului Masca în acești 26 de ani.



Ce considerăm că ar putea fi important în perspectiva unei noi etape în dezvoltarea teatrului și a unui nou management este evidențierea unui punct slab al acestor programe și proiecte artistice, dincolo de rezultatele lor pozitive care nu pot fi negate.

O slăbiciune identificată pe care trebuie să o înlăturăm în perioada următoare constă în faptul că nu a existat în cadrul acestor programe și proiecte artistice, ca parte integrantă (cu foarte mici excepții: *Festivalul internațional de Statui Vivante, Măștile Europene la...Masca*) - o strategie de comunicare și de promovare proprie fiecărui program și proiect în parte, strategie diferențiată în funcție de specificul fiecărui demers artistic. S-a lucrat pe o strategie de ansamblu. Ori este evident că fiecare program are mijloace diferite de implementare și se adresează unor categorii distincte de public. În consecință este obligatoriu să aibă și metode diferite de promovare și de comunicare. Din acest motiv, deși majoritatea programelor și proiectelor au fost gândite a fi atractive pentru public și sunt valoroase din punct de vedere artistic, conținând și acel element de inedit specific întregii activități a teatrului, demersurile artistice au ajuns la beneficiari doar într-o proporție, estimăm noi, de aproximativ 70-75%

Altă cauză care a determinat aceeași consecință a fost lipsa acută de personal specializat, vizibilă în ștutul de funcții.

## B 2. Concluzii

### B.2.1. Mesajul

Teatrul Masca, teatru de gest, pantomimă și expresie corporală, rămâne și după 26 de ani de la înființare singurul din București, dar și din România, care susține constant și programatic spectacole de stradă.

Experiența aceasta nu a fost, încă, urmată de inițiative similare și, în aceste condiții, considerăm că și în următorii ani trebuie să continuăm și să dezvoltăm direcția pe care s-a pornit de la început, completând cu *stilul de teatru Masca*, oferta de teatru bucureșteană, venind în întâmpinarea nevoilor de consum cultural latent ale locuitorilor Capitalei. Poate că e semnificativ să menționăm că **primul spectacol susținut de Masca a avut loc în... aer liber, într-un spațiu neconvențional, în cadrul unei parteneriat cu o altă instituție de cultură bucureșteană, Muzeul Literaturii Române.**

Apreciem că prin întreaga activitate de până acum, atât în ceea ce privește programele și proiectele artistice, dar și la nivelul imaginii generale, Teatrul Masca a reușit să se impună în peisajul teatral bucureștean ca o instituție unică prin zona de teatralitate practică, prin discursul de tip nonverbal și prin asocierea cu ideea de *teatru popular*, evoluând aproape de spectator, intuindu-i acestuia nevoia de act cultural de calitate, dar și asumându-și menirea de a-l educa prin intermediul culturii.

### B.2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Vom continua principalele direcții pe care Masca le-a urmat în toți acești 26 de ani și care au dus la rezultatele menționate. Vom încerca însă să ne adaptăm noilor tendințe ale artei contemporane și schimbărilor din societatea românească la acest început de secol.

În acest sens:

- vom concepe programe și proiecte artistice în cele două zone de teatralitate care ne definesc și individualizează teatrul în peisajul teatral bucureștean: *teatrul nonverbal, de gest (indoor) și teatrul de stradă;*
- vom desfășura o mai atentă și mai aplicată muncă de cercetare teatrală în zona specifică de creație artistică, urmând să satisfacem în acest fel deopotrivă nevoia de profesionalizare continuă a trupei, cât și necesitatea descoperirii de noi



- surse de inspirație pentru proiectele artistice (*cercetarea teatrală de până acum a fost axată pe commedia dell'arte și pe statuia vivantă*);
- vom dezvolta o mai bună strategie generală de comunicare și strategii specifice fiecărui program sau proiect artistic, în vederea transmiterii mai eficiente a mesajului: *Masca – un alt fel de teatru, un teatru prietenos, deschis către nevoile bucureștenilor*;
  - vom redimensiona prezența teatrului cu programe culturale în zonele mărginașe ale Capitalei, facilitând bucureștenilor cu instrucție și venit modest accesul la fenomenul cultural contemporan;
  - vom amplifica ponderea activităților interactive din cadrul programelor teatrului;
  - vom continua și vom structura mai eficient proiectele de educație-culturală adresate tinerei generații (publicului foarte tânăr și tânăr);
  - vom transforma sediul Teatrului Masca într-un spațiu prietenos, primitiv, modern și apt a satisface nevoile unui public al secolului XXI;
  - vom accentua statutul de pol cultural în zona cartierului de rezidență.

Masca va rămâne și în viitor un alt fel de teatru, o instituție a bucureștenilor și pentru bucureșteni.

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

### C.1 Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente

Având în vedere că propunem pentru perioada imediat următoare o reorganizare a Teatrului Masca, începem prin a spune că am simțit nevoia unei argumentări mai detaliate (inclusiv a contextului socio-cultural).

Masca, teatru de gest, pantomimă și expresie corporală, a fost înființat prin Hotărâre guvernamentală în 1990, ca teatru dramatic și, conform articolelor 2 și 7 din Regulamentul de organizare și funcționare este încadrat ca teatru de repertoriu, cu sensul pe care îl dă acestei noțiuni **Ordonanța 21 din 31 ianuarie 2007**.

La început, Masca a optat pentru ideea unei trupe mici, dar fixe. Această strategie a corespuns perfect primilor ani, când era necesară impunerea cât mai rapidă a noii instituții în peisajul teatral românesc, în condițiile în care libertatea nou câștigată determinase acute schimbări de comportament ale publicului tradițional. În plus numărul actorilor disponibili și dispuși să renunțe la contractele de muncă din teatrele unde lucrau și să se aventureze în necunoscut era extrem de redus, singura soluție rămânând, în acele condiții, apelul la actorii tineri din orașele de provincie care își doreau enorm să joace în București. *Ieșirea pe contract*, așa cum este ea cunoscută în argoul oamnelor de teatru, era încă foarte departe în acei ani.

Teatrul Masca a plecat la drum cu o trupă de 6 actori și are acum după 26 de ani un număr de 9 actori angajați. În anii 1997-1998, când își găsisse deja un drum propriu cu spectacolele de stradă, Masca a început să facă apel și la actorii colaboratori, fapt facilitat în primul rând de apariția primelor promoții de absolvenți ai universităților particulare.

Acești oameni noi, veniți alături de trupa fixă au permis în timp multiplicarea programelor instituției și transformarea acesteia într-un brand în lumea teatrală bucureșteană/românească (demers realizat cu eforturi destul de mari, având în vedere precaritatea instrucției teatrale pe care o aveau acești primi absolvenți ai instituțiilor mai sus amintite, precaritate care a necesitat perioade îndelungate de adaptare la *stilul Masca* și un efort susținut al trupei fixe de actori).



Tot ceea ce înseamnă Masca acum, s-a realizat cu o trupă mică, rămasă constant alături de programul estetic, dar și cu mulți alți colaboratori care au venit și au plecat. Nu putem spune din datele pe care le avem care a fost fluctuația de actori în toți acești 25 de ani, dar cu siguranță a fost importantă și, sigur, a fost benefică, deși, la vremea respectivă, fiecare plecare a fost privită, probabil, ca pe un dezastru.

Lucrurile au evoluat însă în România și în ceea ce privește resursa umană din lumea teatrului, în mod special în ultimii 7-8 ani. Numărul actorilor care termină în prezent o Facultate de actorie a crescut de la 24 la nivel de țară înainte de '89 la București și la Târgu-Mureș, la peste 300 anual, unele estimări susțin chiar o cifră mai mare, la București, Sibiu, Cluj, Târgu-Mureș, Iași, Constanța etc.. La toți aceștia se adăugă cei care – deocamdată nu sunt atât de numeroși! - au făcut studii teatrale în străinătate, în special în Marea Britanie.

Această creștere a numărului de actori cu diplomă din România nu a fost numai cantitativă (deși părerea noastră este că în cele mai multe cazuri, încă primează cantitatea!), dar, încet, încet am putut observa o creștere a capacităților artistice și a mijloacelor de expresie ale noilor absolvenți, ca efect în timp al schimbărilor din sistemul de învățământ artistic românesc, dar și ca urmare a faptului că tinerii au profitat din ce în ce mai mult de numeroasele oportunități ivite prin organizarea foarte diverselor *workshop-uri* organizate de universități și de teatre.

**Acești tineri își doresc să lucreze**, dar nu găsesc o scenă care să îi primească din cauză că pe de o parte, resursele și publicul teatrului independent sunt încă limitate, iar pe de altă parte, **teatrele subvenționate au trupe fixe destul de numeroase și acoperitoare pentru propriile producții**. Există și o altă particularitate care îi definește pe acești tineri actori, aspect pe care l-am avut în vedere pentru ceea ce ne propunem în viitorii ani. Este vorba de faptul că ei **nu vor să se "lege" de o anumită instituție teatrală, în primul rând din considerente care țin de puținătatea recompenselor financiare care se practică în teatrele subvenționate (conform legii salarizării, debutanții și tinerii având salarii extrem de mici), față de posibilitățile mult mai mari pe care le oferă producțiile tv/cinematografice la un timp mult mai redus de muncă decât cel din mediul tradițional și, în al doilea rând, pentru că acești tineri actori au dorința de a experimenta, de a cunoaște noi forme de teatru, de a continua să-și însușească noi mijloace de expresie sau să le perfecționeze pe cele deja acumulate.**

Concomitent cu creșterea numărului de actori, piața muncii a cunoscut în ultimii ani și o **avalanșă de specialiști pregătiți în facultăți cu secții nou înființate, tineri bine pregătiți și dornici să lucreze în promovare, în comunicare, în marketing cultural, în social-media etc.**

Se observă din producțiile ultimilor ani că Masca a studiat cu atenție această schimbare de pe piața muncii din România și odată cu mărirea numărului de programe artistice a decis și mărirea numărului de colaborări cu tinerii.

**Revenind la teatrele independente, așa cum am menționat și în analiza mediului socio-cultural, ele nu reprezintă, cel puțin deocamdată, o concurență directă pentru Masca din punctul de vedere al zonei de teatralitate de la care se revendică, aceea a teatrului tradițional. Ar putea deveni însă, în scurt timp chiar, reali concurenți din cauză că funcționează pe principiul teatrului de proiecte și asta le oferă câteva avantaje: "rulează" un număr mai mare de actori, oferind continuu publicului noutate, au o ofertă de producții artistice mai bogată, montările noi apărând într-un ritm foarte alert, își susțin spectacolele în spații deosebit de prietenoase pe care publicul tânăr le frecventează cu plăcere (cafenele, pub-uri).**

Ținând cont de observațiile de mai sus privitoare la noile oportunități ivite în societatea românească, dar și de considerațiile făcute asupra publicului consumator de cultură propunem ca Masca să părăsească zona de teatru de repertoriu – așa cum a fost încadrat – și să se așeze în aceea oferită de art. 7 al OG 21 din 31 ianuarie 2007:





“Prin excepție de la prevederile art 5 și 6 (care stipulează că instituțiile de spectacole sunt doar de două tipuri, de repertoriu și de proiecte, nota noastră) se pot înființa și funcționa și alte tipuri de instituții de spectacole sau concerte ale căror specific și reguli de organizare sunt aprobate de autoritățile administrației publice care le-au înființat sau în subordinea cărora funcționează, în condițiile prezentei legi”.

Propunem ca Masca să aibă o trupă fixă de cel mult 10 actori, dar să funcționeze practic după principiile unui teatru de proiecte.

**\*Menționăm că în București există deja un teatru organizat conform acestui articol 7, Teatrul Metropolis.**

Un teatru de proiecte presupune o mult mai mare libertate conceptuală în realizarea proiectelor (stilistic, în cazul Masca, renunțarea în timp la spectacolele cu text), dar și o responsabilizare pe măsură a trupei fixe care se instituie în grup de formatori pentru actorii care vor fi cooptați pe proiecte în urma castingului organizat pentru fiecare producție în parte.

Masca ar urma să fie un teatru de gest, pantomimă, expresie corporală, a cărui activitate artistică și pedagogică se va organiza în jurul unui colectiv fix, redus numeric, dar extrem de performant stilistic, cu un aport important de actori tineri invitați în proiectele culturale și ale cărui spectacole vor fi realizate și desfășurate în sistemul teatrului de proiecte (serii determinate).

## C.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În sensul celor expuse mai sus, dar și din propunerea pe care o facem în continuare privitoare la resursa umană a instituției vor trebui modificate atât *Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)*, cât și *Regulamentul de organizare internă (ROI)*.

Propunerile de modificare vor fi supuse dezbaterii (și apoi aprobării) Consiliilor artistice și de administrație ale Teatrului Masca și vor fi întocmite împreună cu Biroul juridic-resurse umane și cu responsabilii fiecărui serviciu, birou, compartiment etc., cu consultarea *Direcției Managementul Resurselor Umane din PMB*, înainte de înaintare către autoritatea superioară.

Aceste modificări vor urmări să reflecte schimbările propuse vizavi de încadrarea diferită a instituției și îndeplinirea strategiei culturale în perioada următoare.

În același timp trebuie ca aceste modificări să prevadă:

- punerea în acord cu schimbările de legislație din domeniu sau incidente;
- optimizarea comunicării între departamente, precum și revizuirea atribuțiilor fiecărui compartiment;
- regândirea și refacerea fișelor de post, precum și a criteriilor de evaluare a personalului, în prezent acestea fiind depășite, necorespunzătoare obiectivelor unui teatru modern;
- înnoirea codului de conduită etică;
- revizuirea Grupului de lucru pentru implementarea standardelor de control intern managerial;



### C.3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate

Teatrul Masca se situează din punctul de vedere al personalului (artistic, tehnic și administrativ) printre instituțiile cu un număr foarte mic de angajați.

Teatrul Masca are un număr total de 59 de posturi, dintre care doar 29 de posturi permanente ocupate și 7 ocupate temporar. Dispune de un colectiv artistic mic de doar 9 actori și de un compartiment tehnic de scenă care a fost modificat în această primăvară ca număr de posturi, crescând efectivul muncitorilor din activitatea specifică instituțiilor de spectacole și a manipulanților de decor (angajările nu au fost făcute încă).

Teatrul este total neacoperit în zona de coordonare proiecte, de marketing cultural și cu resurse extrem de limitate (1 singur angajat) la comunicare și promovare. După cum se observă instituția are un minim de angajați la biroul financiar contabil și la administrație.

Cu toate acestea, prin eforturi foarte mari din partea întregului colectiv, Masca susține anual în jur de 280 de reprezentații (283 în 2015, 281 în 2014), atât în aer liber, cât și la sediu, un număr enorm raportat la capacitatea redusă a resursei umane interne din toate compartimentele.

Având în vedere propunerea de reîncadrare a Teatrului Masca făcută anterior intenționăm să modificăm organigrama, precum și statutul de funcții pentru o mai bună organizare, repartizare și utilizare a resursei umane a instituției în vederea îndeplinirii misiunii teatrului, a obiectivelor, precum și a strategiei culturale în anii următori.

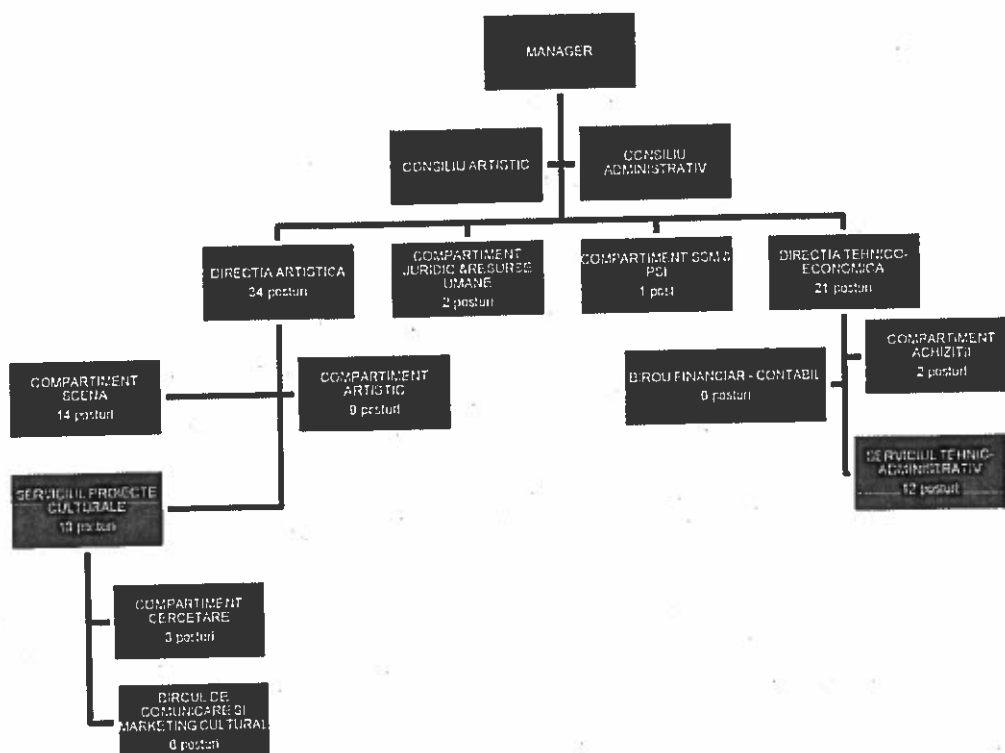
#### Propuneri:

- schimbarea organigramei cu scopul de a putea susține mai bine activitatea de bază a instituției;
- înființarea unei Direcții tehnico-economice și desființarea celei administrative;
- angajarea urgentă a unui director tehnic-economic, apt să coordoneze activitatea financiar-contabilă, precum și pe cea de achiziții publice (în condițiile noilor obligații apărute în lege în acest domeniu);
- reorganizarea Consiliului artistic prin cooptarea unor personalități culturale din afara instituției;
- păstrarea colectivului de actori la cifra actuală (9 posturi) și mărirea acestuia pe viitor doar prin colaborări pe proiecte artistice punctuale conform Ordonanței 21/2007;
- continuarea perfecționării colectivului artistic;
- înființarea unui Serviciu de proiecte culturale cu un Compartiment de cercetare și un Birou de Comunicare și marketing cultural, incluzând specialiști social-media-marketing cultural, grafician, responsabil de proiecte;
- angajarea de personal în compartimentele care sunt în deficiență mare și care lăsate descoperite, nu vor putea să răspundă obiectivelor instituției:
  - resurse umane (0 angajați în prezent);
  - tehnic scenă
    - regizor tehnic (1 angajat temporar), maestru lumini (1 tehnician de lumini), maestru sunet (0 angajați în prezent, 1 colaborator), muncitori din activitatea specifică de spectacole: cabinieră (1 angajat pensionar, rămas în activitate), recuziter (1 angajat temporar), manipulanți decor – 3 manipulanți decor (4 angajați, 1 temporar)
  - achiziții publice - 1 referent (în prezent 1 economist angajat cu detașare)



- **administrativ** – administrator (1 angajat temporar), responsabil RAR (0 angajat), arhivar (0 angajați)
- **financiar-contabil** – 1 contabil (în prezent 1 angajat, contabilul șef și 1 economist angajat cu detașare)
- și la nou propusul **Serviciu proiecte culturale** – 2 consultanți artistici – experți în marketing cultural, 1 secretar literar, 2 secretari PR (specializați în comunicarea culturală și 1 specialist social-media), 1 grafician;

\* în măsura în care nu vor exista resursele necesare acestor angajări în 2016, se va recurge temporar, acolo unde este posibil, la varianta colaborărilor.



#### C.4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției; propuneri de îmbunătățire

Începând din 1990 până în 2005, Teatrul Masca și-a desfășurat activitatea fără a avea un sediu. Trupa teatrului s-a văzut nevoită să ceară găzduire în diverse spații (peste 12), niciunul adecvat prezentării de spectacole în sensul propriu al cuvintelor, și, în consecință activitatea de spectacole *indoor* a fost susținută sporadic, pe scene impropii.

În fapt, activitatea reală și constantă într-o sală de teatru a început abia în toamna anului 2005, așa că putem spune că Masca a reușit în doar zece ani să impună un teatru nou, primii 16 fiind dedicați în principal producțiilor de stradă și celor destinate festivalurilor de teatru din țară, dar mai ales, celor din străinătate.

Pare hilar, în lumina celor scrise mai sus, că Teatrul Masca, după ce 16 ani nu a avut un sediu propriu desfășurării activității, are la aceasta oră în administrare două cladiri în două cartiere diferite. Dar aceasta este realitatea.

Masca a primit în 1995 în administrare Cinematograful Pacea din Cartierul Militari, aici începând, cu mare întârziere din cauza lipsei de fonduri, lucrările de consolidare și de



transformare într-o sală de teatru, lucrări care s-au întins pe o durată de 10 ani. Retras în două barăci de șantier sau într-o cabană pusă la dispoziție de către SOS Satele copiilor, aflați în imposibilitatea de a lucra, după demersuri îndelungate și dificile, Teatrul Masca a obținut în anul 2000 în administrare o a doua clădire, de data aceasta în Bucureștii Noi, mai precis, fosta Casă de Cultură "Înfrățirea între Popoare".

În această clădire instituția a stat până la finalizarea lucrărilor la noul sediu – octombrie 2005 – repetând, susținând un număr important de reprezentații, având premiere, obținând premii ("Intrusa") și realizând un foarte amplu festival, atât ca participare națională, cât și ca durată (o lună), "Sfârșit de Veac în București". Aici s-au făcut unele reparații, mai întâi de repunere cât de cât în condiție a clădirii, pentru că acolo fusese temporar o discotecă, și apoi mici amenajări - compartimentări pentru birouri, amenajări de cabine, reparații ale instalației de încălzire, precum și refrișarea minima a scenei existente (arlechini, sufite, pantaloni etc.)

Toate aceste reparații nu au însemnat însă lucrări la structura de rezistență, acestea din urmă presupunând un cost foarte mare pe care nu avea sens ca teatrul să îl plătească, ținând cont de faptul că șederea acolo era temporară (în realitate, Masca a rămas în acea clădire timp de 5 ani!).

Odată cu mutarea din 2005 în noul sediu, care nu dispune decât de mici magazine pentru costume și decoruri, clădirea din Bucureștii Noi a fost utilizată exclusiv pentru depozitarea materialelor teatrului – aparatură de sunet și lumini pentru stradă, butecuri pentru spectacolele în aer liber, decorurile spectacolelor și lăzile de costume de interior și de exterior etc. Vechimea imobilului și lipsa investițiilor în consolidarea și adaptarea acestuia la normativele existente privind construcțiile sau PSI, precum și rezultatele unei expertize care a fost comandată, au obligat teatrul să folosească acest spațiu exclusiv cu destinația menționată mai sus, orice alte activități care presupun accesul publicului larg în imobil, fiind în prezent sistate.

\* Degradarea este atât de accentuată, încât chiar accesul tehnicienilor de scenă în clădire pentru preluat/depozitat decorul, este la limită.

Din aceste motive, în decembrie 2015 instituția a făcut demersurile către Direcția de Cultură, Tineret, Sport, de trecere acestui spațiu din administrarea Teatrului Masca în administrarea PMB, costurile de întreținere și pază etc., precum și cele pentru transportul zilnic al decorurilor și costumelor cu camionul din cartierul Bucureștii Noi în Cartierul Militari fiind nejustificate.

Temporar, cea mai bună soluție pe care o vedem pentru mutarea materialelor este închirierea unui depozit în apropierea teatrului, în Cartierul Militari.

În interiorul clădirii din Militari sunt necesare, la 10 ani de la inaugurare, reparații și modernizări ale echipamentului și tehnicii de scenă, dar și la spațiile adiacente, reparații care ar trebui făcute înainte de începerea următoarei stagiuni din toamna acestui an, evident, în măsura în care vor exista fondurile necesare. Amintim aici concret doar de reparațiile la sistemul de transformare a sălii din elisabetană în *en-ronde* și de îmbunătățiri ale gradenele destinate spectatorilor.

Clădirea din Militari a ajuns la forma prevăzută de proiectul inițial abia în 2012 când i s-a adăugat un alt corp care are o sală de repetiții, un foyer, spații de antrenament și birouri.

Ne propunem ca într-un timp cât mai scurt să amenajăm foyerul într-un spațiu apt să găzduiască o cafenea pentru public, în prezent Teatrul Masca neavând niciun contract de închiriere cu vreo firmă care să poată asigura publicului măcar un minimum de confort când participă la reprezentații. Considerăm că acest demers este necesar a fi început de urgență, chiar în această vară. Încercăm astfel să ne ridicăm la standardele unei instituții similare din occident, unde spectatorii au la dispoziție măcar un bufet/o cafeteria.



În curtea teatrului s-a amenajat, conform proiectului aprobat, odată cu transformarea clădirii în Teatrul Masca, un amfiteatru cu o capacitate de aproximativ 250 de locuri. În timp, în acest spațiu au avut loc acțiuni punctuale, însă ne dorim să introducem acest spațiu în circuitul activităților artistice (anual, din primăvară până în toamnă și iarna, în perioada Sărbătorilor de Crăciun și Anul Nou), prin programul *Amfiteatrul Cultural*, un program amplu care cu siguranță va satisface așteptările publicului).

Pentru asta sunt necesare câteva îmbunătățiri dintre care menționăm ca importantă acoperirea scenei și a spațiului destinat publicului cu o copertină retractabilă – în funcție de soluția tehnică pe care o vor găsi proiectanții. De asemenea scena amfiteatrului va trebui dotată cu "îmbrăcăminte de scenă" (fundal, pantaloni, covor de scenă), cu un ecran de mari dimensiuni și aparatură de sunet și de lumini proprie. Considerăm că pentru un proiect care va dura 6 luni pe an această investiție este justificată.

În ceea ce privește aparatura de sunet și lumini, acestea necesită după 10 ani o revizie mai consistentă (chiar în această vară) care să rezolve problemele apărute.

La o primă vedere, în privința parcului auto Masca stă bine. Dar stagiunea de exterior, care se întinde pe o durată de cinci luni, implică multe deplasări, cinci zile din șapte. Decorurile sunt numeroase, cu mașinării teatrale complicate și voluminoase, cu costume de statui vivante, mai grele decât costumele folosite de obicei pe scenă, necesitând o protecție mai serioasă, în case-uri special construite, iar acestora li se adaugă aparatura de sunet și de lumini. Dacă actorii se deplasează singuri la locul spectacolelor, ei venind cu două ore înainte de începerea evenimentelor, tehnicienii trebuie să plece împreună de la teatru de dimineață de tot (în unele parcuri, accesul este permis doar până la ora 8.00) și acest lucru se realizează cu dificultate în prezent. Din acest motiv considerăm necesară achiziționarea unui microbuz de 9 locuri și a unui autoturism Dacia Duster.

Ca o concluzie, pe parcursul următoarei perioade de management (2016-2019), propunem o serie de investiții și de reparații la nivelul patrimoniului mobil și imobil. Printre cele mai importante menționăm:

- renunțarea la spațiul din Bucureștii Noi și concentrarea pe spațiul pe care îl teatrul îl deține în Cartierul Militari;
- repararea scenei și a gradenelor pentru spectatori;
- revizia generală a echipamentelor de sunet și de lumini;
- achiziționarea unui microbuz și a unui autoturism;
- realizarea unor intervenții de natură tehnică la clădirea din Bulevardul Uverturii pentru adaptarea spațiilor la normativele existente privind securitatea la incendiu, clădirea fiind realizată conform normativele din 2005.
- construirea unui depozit de decoruri, costume, recuzită în curtea teatrului;
- identificarea de soluții pentru realizarea în sediul din Uverturii a unei cafenele/bufet care să poată deservi atât publicul spectacolelor de sală, cât și pe acela al evenimentele artistice din amfiteatrul în aer liber;
- identificarea unui spațiu viran aflat în imediata apropiere a sediului Teatrului Masca și transformarea acestuia în zonă de parcare, dat fiind faptul că în acest moment această instituție nu are cum oferi spectatorilor posibilitatea unei parcări măcar apropiate de sediu. Există diverse soluții, de la închirierea unor spații până la realizarea unui proiect în parteneriat public – privat;
- realizarea unei instalații de panouri solare pe acoperișul teatrului pentru a reduce costurile cu energia, dar și pentru a evita problemele cauzate de frecvențele întreruperi ale distribuției de curent, care pot duce la



suspendarea unor spectacole sau deteriorarea echipamentelor electronice sensibile.

## C.5. Viziunea proprie asupra instituției delegării ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial

Considerăm că este preferabilă, pe cât posibil, evitarea unor asemenea situații.

În cazurile de absență a managerului din unitate, există reglementări în acest sens privitoare atât la ceea ce se delegă (sarcini, competențe), dar și la responsabilități. Toate acestea trebuie evidențiate în scris și este obligatorie obținerea acordului de voință al persoanei delegate și înștiințarea și obținerea acordului Consiliului de administrație.

Chiar și în acest caz, este necesar ca managerul să exercite un control asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către delegat, dar și să aibă un grad ridicat de încredere în acesta. Preferabil este să fie aleasă o persoană cu vechime în instituție și care a mai avut o experiență similară în trecut.

Apreciem că aceste aspectele legale ale instituției delegării sunt suficient de clare pentru aceste situații și sperăm să ne confruntăm cât mai rar cu asemenea cazuri.

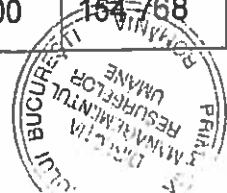
## D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

### D.1. Analiza datelor de buget

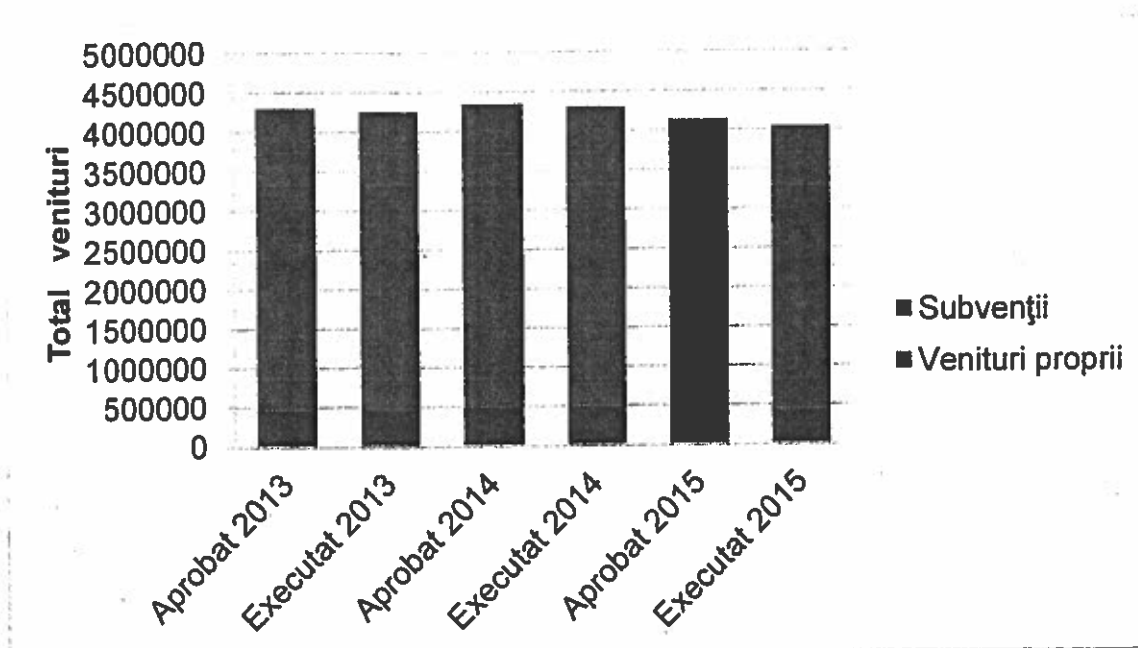
Buget aprobat / executat în perioada 2013 – 2015

-lei-

Nr. crt.	Denumire	Aprobat 2013	Executat 2013	Aprobat 2014	Executat 2014	Aprobat 2015	Executat 2015
1	Total venituri, din care:	4.287.000	4.242.252	4.333.000	4.286.606	4.124.000	4.028.593
2	Subvenții	3.827.000	3.777.578	3.843.000	3.795.372	3.699.000	3.590.919
3	Venituri proprii	460.000	464.674	490.000	491.234	425.000	437.674
4	Total cheltuieli, din care:	4.287.000	4.242.252	4.333.000	4.286.606	4.124.000	4.028.593
5	Cheltuieli de personal	1.077.000	1.061.239	1.017.000	1.012.842	1.030.000	1.022.791
6	Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	3.012.000	2.993.982	3.176.000	3.133.892	2.936.000	2.851.034
7	Cheltuieli proiecte culturale (art.20.30.30)	1.426.000	1.425.982	1.695.000	1.662.703	1.750.000	1.704.413
8	Cheltuieli cu colaboratorii	-	1.266.902	-	1.294.281	-	804.246
9	Cheltuieli de capital	210.000	199.207	140.000	139.872	158.000	154.768



### D.1.1. Bugetul de venituri



Din graficul de mai sus se observă o variație mică a bugetului de venituri, pe perioada analizată, atât în structură, cât și în volum.

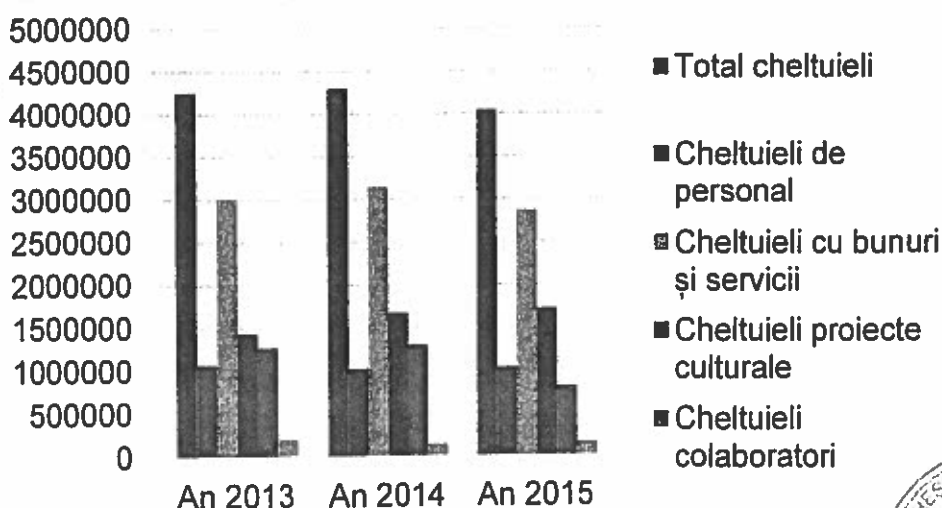
Astfel, creșterea bugetului de venituri în anul 2014 față de anul 2013 a fost de 1,07%, iar în anul 2015 față de anul 2014 a fost de 4,82%.

Procentul de realizare a bugetului aferent veniturilor este de 98,95% în anul 2013, de 98,93% în anul 2014 și de 97,69% în anul 2015.

Procentul subvențiilor din total venituri a fost de 89,05% în anul 2013, 88,54% în anul 2014 și 89,14% în anul 2015. Totodată se observă o realizare a veniturilor proprii, în fiecare dintre anii analizați peste veniturile proprii aprobate.

Considerăm acest fapt o realizare în condițiile în care mai mult de jumătate din an Masca joacă gratuit în stradă, activitate neaducătoare de venituri, dar care are alte valențe amintite în capitolele anterioare: îndeplinirea misiunii social-culturale, creșterea gradului de civilitate a Capitalei, oferirea de alternative culturale bucureștenilor, completarea unui peisaj teatral tradițional cu această componentă modernă care facilitează accesul la actul cultural a cât mai multor categorii de cetățeni etc.

### D.1.2. Bugetul de cheltuieli



În ceea ce privește bugetul de cheltuieli, variația cheltuielilor totale de la un an la altul este nesemnificativă, remarcându-se o ușoară creștere în 2014, apoi o scădere în anul 2015, explicabilă prin modificările în echipa managerială, dar și prin diminuarea subvențiilor în total venituri.

Cheltuielile de personal nu prezintă o fluctuație de la un an la altul. De altfel, cheltuiala de personal per salariat (salarii + contribuții) a fost în anul 2013 de 2327 lei, în anul 2014 de 2281 lei, iar în anul 2015 de 2303 lei. În condițiile în care numărul de personal angajat este aproape identic de la un an la altul, scăderea din anul 2014 se explică prin diminuarea procentelor de contribuții la bugetul de stat, iar creșterea din anul 2015 se datorează creșterilor salariale de la sfârșitul anului.

Cheltuielile de personal fiind supuse în ultimii ani constrângerilor dictate de Ministerul de Finanțe este evident că orice fel de angajare a fost sistată neavând asigurate fondurile pentru acest demers. Într-adevar din datele analizate reiese faptul că până în prezent nu au existat probleme în plata drepturilor salariale și că rectificările bugetare au suplimentat, când a fost cazul, suma alocată acestora.

Modul de construire a bugetului la acest capitol a făcut în esență imposibilă până în prezent o strategie de creștere a numărului de angajați (practic bugetul fiecărui an la capitolul de personal a fost realizat în baza unor formule impuse de tipul execuție an anterior + x%). S-a ajuns într-o situație care aproape că blochează activitatea, având în vedere că din 59 de posturi sunt ocupate doar jumătate permanent, respectiv 29, un număr de 7 fiind ocupate pe durată determinată sau prin detașări, iar restul sunt vacante. Este necesar ca pe viitor acest capitol de cheltuieli de personal să se majoreze cu un anumit procent, fiind dificil de lucrat numai cu colaboratori în servicii importante ca resursele umane, financiar-contabil, comunicare sau tehnic de scenă.

Cheltuielile cu bunurile și serviciile au urmat același trend crescător în 2014 față de 2013 și descrescător în 2015 față de 2014, așa cum s-a observat și la nivelul cheltuielilor totale. De remarcat aici este scăderea ponderii cheltuielilor privind întreținerea administrativă, dar și creșterea cheltuielilor cu proiectele culturale, ceea ce denotă o preocupare continuă pentru realizarea obiectivelor pe plan cultural. Chiar și cheltuielile cu colaboratorii au urmat același trend ușor ascendent în anul 2014, însă în anul 2015 se observă o scădere semnificativă ce se datorează schimbării echipei manageriale și condiției de interimat a acestuia.

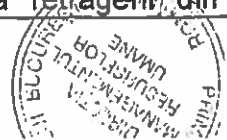
## D.2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și realizate) în anii 2013-2015

Nr. crt.	Programul / Proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observatii, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	3 personaje în căutarea comediei dell'arte	320000	186472,14	Proiectele au fost rebugetate anual prin programele minimale
2	Quod erat demonstrandum	236000	99753,13	Costurile au fost rebugetate anual prin programele minimale.
3	Literatură și teatru	270000	325327,47	Au fost realizate activități suplimentare față de cele estimate, costurile fiind acoperite din economii realizate în cadrul altor proiecte





4	<i>La Bibliotecă</i>	23715	0	Proiectele din cadrul programului au fost eliminate prin programul minimal.
5	<i>Cuvinte și gesturi</i>	17000	116944,98	Au fost adăugate 2 proiecte față de estimarea inițială.
6	<i>La început a fost gestul</i>	16170	59388	Au fost adăugate 2 proiecte față de propunerea inițială.
7	<i>Măști europene la Masca</i>	297405	157910,77	Modificarea activităților proiectului a dus la posibilitatea acoperirii unor cheltuieli de către parteneri sau reducerea cheltuielilor.
8	<i>Tradiții românești</i>	103430	31500,95	Mare parte dintre proiecte au fost realizate cu costuri reduse datorită unor parteneriate. Unele proiecte au fost eliminate prin programele minimale.
9	<i>Orașul de sub oraș</i>	136234	0	Proiectele din cadrul programului au fost eliminate prin programul minimal.
10	<i>Zâmbet de copil</i>	89545	46322,49	Modificarea locului de desfășurare a unuia dintre proiecte ( <i>Târgul de jucării vechi</i> ) a dus la reducerea cheltuielilor.
11	<i>Amfiteatrul cultural</i>	22060	12394,5	Numărul de activități a fost redus din cauza condițiilor meteo nefavorabile.
12	<i>Week-end cu teatru în Herăstrău</i>	100780	15997,51	Multe dintre reprezentațiile programate în cadrul proiectelor nu au putut fi susținute din cauza dificultăților întâmpinate în obținerea autorizațiilor necesare, activitatea reorientându-se către alte spații.
13	<i>Living Statues</i>	1009397	1028472,1	S-a mărit numărul de producții artistice.
14	<i>Noi vă aducem spectacolul</i>	101590	60449,61	Unele dintre reprezentațiile programate în cadrul proiectelor au putut fi susținute cu fonduri reduse din cauza propunerilor regizorale și scenografice de adaptare la spațiile în care s-a realizat programul.
15	<i>Masca în turneu în România</i>	157800	99407,05	Cheltuieli reduse datorită implicării unor factori locali în finanțarea anumitor categorii de cheltuieli.
16	<i>Masca peste hotare</i>	357587	350419,97	Diferența provine din fluctuațiile de preț referitoare la cheltuielile de transport.
17	<i>Școala de teatru gestual Masca</i>	131235	94587,02	Pe parcursul derulării proiectului s-a renunțat la unul dintre spectacolele de absolvire și s-a readaptat/s-a refăcut o montare din anii anteriori.
18	<i>Workshopuri formare profesionala</i>	68896	45000	Parte dintre activități au fost realizate fără costuri.
19	<i>Antrenamente specifice</i>	88896	55387	Unele antrenamente specifice au făcut parte integrantă din antrenamentele dedicate anumitor producții artistice.
20	<i>Lacăte de dragoste</i>	31590	5669	Cheltuielile finale au fost reduse față de estimări din cauza retragerii din



				proiect a unor parteneri care ar fi acoperit costurile anumitor activități; în consecință contribuția Teatrului Masca în acest program a fost redirecționată către alte proiecte artistice.
21	<i>Teatrul de 2 minute</i>	14162	4400	Concepția regizorală a producțiilor artistice și concepția scenografică, precum și reducerea numărului de colaboratori a diminuat costurile estimate.
22	<i>Aniversarea Teatrului Masca</i>	225000	188250,85	Economii realizate printr-o mai bună cercetare a ofertei de piață.
23	<i>Întreținere spectacole</i>	950380	1377166,8	Fluctuațiile de personal au determinat apariția unor costuri mai mari.
24	<i>Refacere spectacole</i>	262712	74897,34	Cheltuielile au fost reduse prin utilizarea unor elemente de decor, recuzită, costume etc. de la alte spectacole.
25	<i>Shakespeare și gesturile sale</i>	315000	231467,05	A fost redus numărul inițial de activități preconizate.
26	<i>Întâlnirile Teatrului Masca</i>	37338	12800	Renunțarea pe parcurs la acest program distinct și integrarea sa ca activitate în cadrul altor programe.
27	<i>București pietonal</i>	0	20438	Proiect realizat din venituri proprii.
28	<i>Festivalul Bucureștii lui Caragiale</i>	0	92274,31	Proiect realizat din venituri proprii.
	<b>Total: 29</b>	<b>Total: 5383922</b>	<b>Total: 4793098</b>	

În această perioadă se observă un număr semnificativ de programe și/sau proiecte realizate, unele prevăzute inițial, altele introduse pe parcurs; modificările bugetare anuale față de propunerile și estimările inițiale au dus la renunțarea la anumite proiecte sau activități din cadrul proiectelor. În alte situații au fost realizate economii, sumele rămase disponibile fiind realocate pentru suplimentarea altor proiecte.

Se observă în cele mai multe cazuri că proiectele culturale se înscriu într-un buget redus, mai ales în cazul activităților din cadrul proiectelor: ne referim în special la producțiile artistice, care au costuri reduse prin comparație cu acelea ale altor instituții similare. Estimăm în anii care vin o creștere a bugetelor de programe și proiecte datorată viitoarelor colaborări artistice, dar și unei promovări diferite.

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

Nr. crt.	Denumire	Anul					
		2013		2014		2015	
		valoric	%	valoric	%	valoric	%
<b>1</b>	<b>Total venituri proprii, din care:</b>	<b>464.674</b>		<b>491.234</b>		<b>437.674</b>	
	a. Vânzarea biletelor pe	205.566	44,2%	182.123	37,1%	141.589	32,3%



	categoria de tarife practicate, din care:						
	-Vanzarea biletelor cu preț întreg	166.558	81%	141.010	77%	103.510	73%
	-Vanzarea biletelor cu preț redus pentru pensionari și studenți	39.008	19%	41.113	23%	38.079	27%
	b.Venituri proprii realizate din alte activități	259.108	55,8%	309.111	62,9%	296.085	67,7%
<b>2</b>	<b>Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor</b>	<b>10,95%</b>		<b>11,46%</b>		<b>10,86%</b>	

La nivelul veniturilor proprii, atât ca volum de mărime, cât și ca procent de acoperire a cheltuielilor se observă o relativă constanță de la un an la altul, fără variații semnificative.

Interesant de observat este creșterea numărului de bilete cu preț redus; cum am menționat deja că pensionarii, din păcate, vin din ce în ce mai rar la teatru, această mărime se datorează în consecință numărului crescut al studenților care au frecventat teatrul în 2014 și 2015, ei beneficiind de bilete speciale. De remarcat este și faptul că, deși prin specificul instituției de a promova în special teatrul de stradă unde nu există venituri din vânzarea de bilete, s-a realizat totuși o sumă importantă de asemenea venituri proprii.

O mare parte a veniturilor a provenit din contractele de prestări servicii culturale către instituții publice locale sau către alte instituții publice la a căror manifestări culturale a participat și Masca.

În general, din ce se observă, Masca a folosit veniturile proprii pentru a acoperi, conform legii, cheltuielile acelor proiecte care nu au beneficiat de subvenție. Propunerile pentru creșterea generală a veniturilor vor fi expuse pe larg în capitolul următor.

#### **D.4 Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii din totalul veniturilor**

În perioada care urmează, răspunzând nevoii bucureștenilor de a fi participanți la fenomenul cultural, Masca își propune mărirea cu aproape 20% a evenimentelor artistice în stradă, adică a acelor reprezentații care suntem conștienți că nu aduc venituri. Această mărime va duce pe de o parte la diminuarea veniturilor obținute din vânzarea propriu-zisă de bilete, dar pe de altă parte va determina o creștere a numărului de beneficiari ai proiectelor, scăzând în consecință cheltuiala pe beneficiar.

În condițiile în care sala Teatrului Masca, așa cum am menționat mai sus are un număr mic de locuri comparativ cu o orice altă sală de teatru din București (între 120 și 150), fiind foarte aproape de condiția unei Săli de tip Atelier, și acest număr nu poate fi mărit, **efortul viitorului management va trebui să se înscrie în primul rând în preocuparea de creștere a vânzărilor de bilete și implicit a gradului de ocupare al sălii de la 81%, cât este în prezent, la 90%.**

În același sens, de creștere a veniturilor din vânzarea de bilete, **propunem introducerea matineelor de la ora 15.00, măbind astfel numărul de reprezentații din week-end-uri, crescând totodată și încasările din activitatea de bază.**

O altă soluție care cu siguranță se va impune în timp va fi **creșterea graduală a prețului biletelor la spectacole, dar și o mai bună împărțire pe categorii de bilete.** În acest sens propunem înființarea unor bilete de tip VIP, de genul celor practicate de cinematografele din mall-uri, la care, pe lângă reprezentația propriu-zisă, **spectatorul are posibilitatea de a beneficia de alte oportunități: întâlniri cu actorii, autografele**



realizatorilor pe afișul spectacolului, un tricou cu însemnele teatrului, un loc de parcare preferențial etc. etc.

În acest demers va trebui să ținem cont totuși de faptul că Teatrul Masca nu se adresează elitelor, fiind mult mai aproape de condiția de teatru popular, condiție care, credem noi, trebuie menținută.

Pe de altă parte, creșterea veniturilor din vânzarea producțiilor artistice către alte instituții publice, de exemplu primăriile din țară care și-au mărit în ultimii ani bugetele destinate organizării de evenimente culturale, este o soluție parțial bună, parțial nesatisfăcătoare pentru că va impieta asupra frecvenței derulării programelor *outdoor* din București.

Probabil că în acest sens trebuie să se stabilească până la urmă ce este mai important din punctul de vedere al unei instituții de cultură bucureșteană: să plece în turnee în țară pentru a face venituri sau să rămână la sediu și să-și prezinte oferta culturală bucureștenilor. Este destul de dificil de împăcat ambele direcții și probabil că va trebui ca balanța să încline într-o parte sau într-alta.

Dacă ne referim la posibilitatea reducerii cheltuielilor de producție, pe lângă o mai judicioasă prospectare a pieței, există oportunitatea coproducțiilor pe care Masca a practicat-o chiar în acest an în cazul spectacolului "Zidul". Această variantă o vedem posibilă doar în condițiile în care aceste producții teatrale sunt destinate exclusiv stagiunii *outdoor*, altfel s-ar impune și o împărțire procentuală a veniturilor conform contractelor încheiate.

O altă posibilă variantă de creștere a veniturilor este prezentarea capacității artistice a Teatrului Masca diversilor agenți economici interesați de organizarea de evenimente artistice destinate clienților proprii. Masca, față de celelalte instituții de teatru are acest avantaj și l-a și fructificat cu câteva ocazii în decursul timpului, dar până acum acest demers, din cauza lipsei de personal calificat, nu a avut amploarea și ponderea pe care suntem convinși că le-ar căpăta prin înființarea unui birou de promovare și marketing cultural format din specialiști care știu să construiască un asemenea tip de materiale și, mai ales, care să aibă ca sarcină principală transmiterea lor către cei interesați, oferirea de informații suplimentare privind avantajele participării Teatrului Masca la asemenea evenimente etc. În această zonă suntem convinși că este posibil să creștem veniturile.

Ar mai fi și o altă serie de propuneri pe care doar le enumerăm:

- *organizarea unor parteneriate* cu instituții de genul muzeelor bucureștene, producerea unor evenimente comune, prevăzută ca program în secțiunea destinată prezentării acestora;
- *organizarea de cursuri teatrale pt copii, tineri etc.* – activitate deja prevăzută a avea loc în cadrul programelor artistice; poate în timp se vor putea adăuga și *Sesiuni de training și dezvoltare personală pentru firme* în cadrul Proiectului Școala de teatru gestual, Masca având o experiență dobândită cu ceva ani în urmă;
- *obținerea de venituri din vânzarea așa numitelor gadgeturi* (insigne, căni, afișe, tricouri, semne de carte, șepci, ilustrate, postere cu actori etc.) în urma unor discuții cu compartimentul juridic și cu cel economic pentru stabilirea cadrului juridic și financiar care să ofere această oportunitate, practica fiind foarte întâlnită în cazul instituțiilor occidentale;
- în același sens detaliat mai sus, obținerea de venituri suplimentare din vânzarea cărților ce vor apărea la Editura Masca;
- obținerea de venituri din închiriere spații pentru activități culturale diverse celor interesați (școli, firme etc.);
- obținerea de venituri din închiriere spațiu pentru activități de tip bufet;



- o identificarea și accesarea unor linii de finanțare, fie externă (Programul Europa creativă), fie internă (AFCN, Ministerul Culturii, ICR, UNITER). Totodată vor fi urmarite Programele de CSR (responsabilitate socială corporativă) derulate de unele corporații care activează în România;
- o donații și sponsorizări.

#### D.4.1 Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

	2013	2014	2015
Pondere cheltuieli de personal din total cheltuieli (%)	25,0%	23,6%	25%

Așa cum s-a observat din graficul de la punctul D.1.2. cheltuielile de personal nu variază semnificativ de la un an la altul. Procentul însă este mult mai mic decât în alte instituții de cultură. Acest fapt se datorează numărului mic de angajați permanenți cu carte de munca (30 din totalul de posturi aprobat de 59), precum și numărului important de colaboratori ai Teatrului Masca, unii dintre ei fiind de o notorietate recunoscută în mediul cultural, colaboratori dificil de angajat cu contract de muncă, în condițiile în care media salariului net pe ultimii 3 ani se situează în jurul cifrei de 1400 – 1500 lei, sub salariul mediu lunar pe economia națională (1743 lei salariul mediu nominal net pe economia națională, în noiembrie 2014, conform datelor Institutului Național de Statistică).

Pe viitor însă, având în vedere cele expuse în capitolul privitor la resurse umane, dar și cu câteva paragrafe mai sus, ponderea personalului din totalul cheltuielilor va reprezenta un procent mai mare, fapt determinat de angajările ce au devenit deja obligatorii pentru buna funcționare a instituției.

#### D.4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

	2013	2014	2015
Pondere cheltuieli de capital din total cheltuieli (%)	4,7%	3,3%	3,8%

Deși procentul cheltuielilor de capital din total cheltuieli este destul de mic, se observă totuși o preocupare permanentă pe parcursul anilor 2013-2015 de a dezvolta continuu activitatea instituției, știut fiind faptul că numai prin investiții putem ține pasul cu ritmul modernizării economiei globalizate din care facem parte. La capitolul despre patrimoniul instituției am făcut câteva propuneri care vor necesita fonduri de investiții în anii următori.

#### D.4.3 Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție / alocație

Acest procent este de 100% în toți anii 2013-2015, din sursele atrase fiind acoperite celelalte tipuri de cheltuieli.



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

	2013	2014	2015
Pondere cheltuieli cu colaboratori din total cheltuieli (%)	31,2%	31,2%	20,8%

Așa cum am menționat deja, se observă o preocupare pentru reducerea cheltuielilor cu colaboratorii instituției în favoarea contractelor de muncă, urmărindu-se totodată și o implicare activă a întregului personal în activitatea artistică, dar și o negociere serioasă cu scenograful și regizorii, astfel încât raportul calitate – preț să fie unul cât mai corect, fără a avea influențe negative asupra spectacolelor, în condițiile în care solicitările acestora privind onorariile cresc de la an la an.

Pe de altă parte, așa cum am argumentat mai sus, numărul personalului trebuie să crească pentru a nu se ajunge la blocaje ale activității, iar din încadrarea diferită a instituției va crește numărul colaboratorilor, dar și numărul și frecvența producțiilor artistice. Așa cum au fost concepute programele acestui an există posibilitatea încadrării în cheltuielile cu proiectele, dar este absolut necesară mărirea fondului de salarii, la o posibilă rectificare bugetară.

#### D.4.5. Cheltuieli pe beneficiar

	2013	2014	2015
Cheltuieli pe beneficiar	49,99	62,72	51,5
-din subvenție	44,52	55,53	46,0
-din venituri proprii	5,47	7,19	5,5

Această categorie de cheltuieli este relevantă atâta timp cât avem în calcul numărul de beneficiari reali, care însă în cazul spectacolelor de stradă nu poate fi estimat cu exactitate matematică.

Se observă însă același *trend* ca și în cazul volumului cheltuielilor totale, ceea ce denotă că numărul beneficiarilor consumatori de cultură crește și impactul asupra cetățeanului poate fi îmbunătățit pe viitor. Propunerea pe care o facem de mărirea ponderii activităților în aer liber, activități ce oferă cea mai mare satisfacție bucureștenilor și unde Masca este singurul ofertant de teatru de stradă, va duce cu siguranță la creșterea numărului de beneficiari.

Din analiza datelor existente, Teatrul Masca se situează în topul clasamentului privind suma cheltuită per beneficiar și strategia viitoare ar trebui, pe cât posibil să păstreze această situație.

În final am dori să menționăm că misiunea unei instituții de cultură este de a reuși să ofere acțiuni culturale unui public cât mai larg și nu de a realiza venituri cu orice preț.

Suntem convinși că unele din propunerile noastre de mărirea veniturilor vor avea succes, dar asta doar în condițiile în care se va mări numărul angajaților în departamente cheie.

Considerăm însă că prioritizarea procentului veniturilor proprii în total venituri în rândul criteriilor de performanță este periculoasă pentru o instituție publică de cultură, existând riscul de a pierde din vedere partea calitativă și educațională a proiectelor, în favoarea spectaculosului care vinde mai bine și mai repede.



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

### **E.1. Viziune**

Teatrul Masca împlinește anul acesta 26 de ani de la înființare. Este o instituție inovatoare în peisajul teatral românesc, reprezentând teatrul de stradă și teatrul non verbal. Considerăm că acești ani au însemnat o etapă importantă în evoluția unui teatru care s-a dorit **altfel**, născut în chiar zilele lui decembrie '89, când lucrurile începeau să se schimbe fundamental în societatea românească.

În anii ce urmează Masca trebuie să își urmeze programul estetic propus încă de la primele producții artistice și să dezvolte programe culturale în zonele de teatralitate în care s-a impus. Bazându-se pe experiența anterioară, Masca trebuie să își consolideze în perioada următoare calitatea de instituție unică în peisajul teatral bucureștean, păstrându-și **poziția de lider în teatrul de stradă sau în spații non convenționale**, dar și pe cea de promotor continuu al unor programe culturale incitante. Este o realitate că multe din proiectele sale de până acum au fost preluate și de alți actanți ai spațiului cultural, ceea ce le dovedește valoarea, și în consecință Masca trebuie să continue să existe **altfel** în lumea culturală bucureșteană.

Masca a deschis nu numai drumul teatrului de stradă în România, dar a trezit și dorința altora de a dezvolta programe artistice în spații cât mai diverse venind în întâmpinarea publicului. Faptul că acum când lucrăm acest proiect de management în metroul bucureștean are loc *Festivalul de Muzică clasică*, se datorează cu siguranță acestui teatru și experienței sale. Timp de aproape 13 ani, din 2000 până în 2013, prin intermediul programului, *"Orașul de sub Oraș"*, Masca a transformat stațiile metroului bucureștean în adevărate spații culturale, susținând stagiuni teatrale, dar și, împreună cu colaboratorii săi, au oferit publicului concerte și recitaluri de muzică clasică, de muzică electronică, de folk, de dans modern sau de dans de societate, instalații de arte plastice (*vemisajul primei instalații de artă contemporană a avut loc în stația de metrou "Universitate" și a inaugurat proiectul în ianuarie 2000*), expoziții de fotografie, proiectii de film, prezentări de costume de teatru etc.

Avem convingerea că schimbările propuse anterior în acest proiect, ținând de o tendință modernă de organizare a teatrelor din întreaga lume vor potența valoarea actuală a Teatrului Masca, îl vor deschide către potențialii parteneri din spațiul cultural bucureștean, îl vor sincroniza la tendința teatrală mondială, îi vor mări capacitatea de inovație și de expresivitate artistică și îi vor menține statutul câștigat în timp, acela de a fi un teatru-prieten al bucureștenilor.

### **E.2. Misiune**

Misiunea instituției a fost asumată încă de la începuturile teatrului, iar programele propuse vor întări acest lucru. Teatrul Masca va contribui ca și până acum la **dezvoltarea culturală a comunității căreia îi aparține**, realizând și prezentând tuturor categoriilor de public producții artistice valoroase, incitante, moderne, urmărind să **promoveze actul cultural de calitate și să faciliteze accesul la cultură al bucureștenilor**. Și toate acestea, rămânând...**altfel**.

### **E.3. Obiective**

Am considerat normal să împărțim obiectivele generale și specifice ale Teatrului Masca pe două mari direcții, discutate și anterior, *indoor* și *outdoor*.

Obiective programe *indoor*.



- impunerea stilului Masca prin spectacolele nonverbale;
- punerea în valoare a potențialului artistic al actorilor angajați și/sau colaboratori;
- formarea de noi actori apti să se alăture programelor și producțiilor Masca;
- perfecționarea continuă a mijloacelor de expresie ale trupei;
- păstrarea în condiție de premieră a spectacolelor;
- continuarea muncii de cercetare teatrală;
- accentuarea dimensiunii educativ-culturale a programelor;
- conceperea de programe și proiecte artistice, adresate precis unui anumit grup/țintă.

#### Obiective programe *outdoor*:

- impunerea teatrului de stradă ca o componentă esențială și indispensabilă a peisajului teatral românesc, dar și a vieții culturale bucureștene;
- punerea în valoare a capacităților creatoare ale trupei;
- pregătirea unor noi actori capabili să continue și în viitor munca actualei trupe în zona specifică teatrului de stradă;
- diversificarea propriilor mijloace de expresie și diverselor stiluri de teatru stradal;
- impunerea statuii vivante ca formă concentrată de teatru stradal;
- oferirea unui răspuns nemijlocit la nevoia latentă de cultură a oamenilor din cartierele-dormitor ale capitalei;
- oferirea unei alternative culturale de calitate pentru petrecerea timpului liber;
- alinierea Bucureștilor în rândul capitalelor europene care au festivaluri de statui vivante/de teatru în aer liber;
- creșterea rolului de educație culturală a tinerei generații;
- creșterea contribuției teatrului la nașterea și păstrarea sentimentului de comunitate locală.

### E.4. Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management

În centrul oricărei strategii culturale se află publicul. Consumatorul cultural și-a schimbat obiceiurile în cei 26 de ani care au trecut de la înființarea Teatrului Masca. Scopul ultim al oricărui artist și în consecință al oricărui teatru este creația artistică apreciată de un public cât mai numeros și cât mai fidel.

Principala schimbare pe care o avem în vedere este aceea a ponderii celor două stagii care există în prezent, cea *indoor* și cea *outdoor*, avem convingerea că Teatrul Masca este definit în principal de activitatea artistică desfășurată în stradă și din acest motiv propunem ca stagiunea în aer liber să devină prioritară, ajungându-se la un procent de 80% din întreaga activitate a instituției. Stagiunea în aer liber va începe la data de 1 mai și se va încheia la 30 septembrie. **Ne dorim ca în cel mai scurt timp această stagiune să nu mai fie fragmentată de concediile personalului artistic și tehnic.**

Vom descrie pe scurt cum vedem un an calendaristic la Masca pentru a putea ajunge la dezideratele enunțate mai sus:

- jumătate din luna ianuarie propunem a fi folosită pentru o parte a concediului de odihnă;
- cealaltă jumătate a lunii ianuarie, precum și lunile februarie, martie și aprilie să fie utilizate pentru susținerea stagiunii de interior și pregătirea premierelor stagiunii de exterior;
- lunile mai, iunie, iulie, august, septembrie vor fi dedicate stagiunii în aer liber;
- de la jumătatea lunii iunie și pe parcursul lunii iulie se va lucra la o nouă producție pentru stagiunea *indoor*,





- o în decursul lunii august personalul artistic angajat și cel tehnic vor putea beneficia de o parte din concediu, stagiunea continuând prin prezentarea altor producții artistice care vor fi realizate cu colaboratori, actori și corp tehnic;
- o în lunile septembrie și octombrie se va definitiva prima producție a stagiunii de interior;
- o în luna noiembrie se va inaugura stagiunea în sală și va începe lucrul la o a doua producție de interior;
- o în luna decembrie se va juca în cadrul stagiunii indoor și va avea loc a doua premieră de interior.

Toate aceste modificări în organizarea stagiunilor vor fi determinate și condiționate de cuprinderea în producțiile artistice a actorilor colaboratori și a unor tehnicieni de scenă, precum și de angajarea celor meniți să lucreze la Biroul de marketing și promovare care vor și coordona proiectele artistice.

Programele și proiectele Teatrului Masca și-au dovedit în acești ani capacitatea de a se susține prin concepția lor valoroasă, verificată în timp. Altele noi li se vor adăuga, unele mai vechi, care o luaseră înaintea vremurilor, vor fi reluate.

Vor continua spectacolele de interior, cu tipul lor specific de expresivitate teatrală, pornind de la scenarii originale sau de la adaptări ale unor opere literare sau dramatice de valoare, naționale sau universale. Aceste spectacole jucate în interior, cu o imagine teatrală în centrul căreia se află Actorul Capabil, actorul care se exprimă plenar utilizându-și corpul vor fi și în continuare semnul distinctiv ale producțiilor artistice din următoarea perioadă.

Vom propune introducerea spectacolelor-matineu de la ora 15.00, o tradiție de succes a teatrului de dinainte de 1990, dar și o practică obișnuită în prezent și în teatrele din Uniunea Europeană.

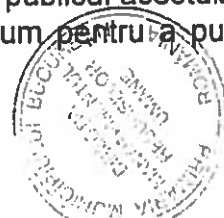
Activitățile *indoor* se vor completa cu evenimente cu adresabilitate specifică, spre exemplu, cele destinate bloggerilor și specialiștilor social-media, cele concepute pentru studenți sau cele create pentru comunitatea din zona de rezidență.

Va continua și va fi dezvoltat programul de cercetare teatrală și cel de educație prin cultură, cel din urmă angrenând și alte categorii decât cele existente (detalii precise și argumente se regăsesc la descrierea programelor propuse).

Credem însă că evoluția din ce în ce mai alertă a vieții culturale din București, dar și din occident, ne va prilejui crearea și a altor programe care vor răspunde nevoilor și dorinței publicului și pe care, oricât am analiza mediul socio-cultural sau instituția în sine, nu avem cum să le bănuim în prezent. Este suficient să dăm ca exemplu proiectul aprobat de către Primăria Municipiului București, aceea a unui pietonal în zona Bulevardului Fântânilor din perimetrul Unirii care cu siguranță atunci când va fi realizat ne va determina să luăm în calcul un program specific. Cu certitudine Masca își va păstra și în viitor capacitatea de inovare atât la nivelul producțiilor artistice, cât și la nivelul inventivității programelor, proiectelor sau activităților din cadrul acestora.

În *outdoor* vom continua montarea spectacolelor destinate spațiilor non convenționale, spectacole ce fac apel la un alt tip de limbaj decât cel descris anterior, cu imagini ample, dar cu un accent care cade exclusiv pe Actor, bazându-se pe capacitatea sa artistică, dar și pe aptitudinea dobândită de a interacționa inteligent și creativ cu publicul, particularități care fac ca receptarea de către spectatorii ocazionali să fie extrem de directă și de percutantă.

Ne propunem în perioada de management să folosim cât mai mult din forța creatoare a tinerilor actori cu care vom colabora, cărora vom încerca să le inoculăm determinarea vechii trupe, dăruirea față de teatrul de stradă și față de publicul acestuia și cărora le vom oferi întreaga expertiză deținută de trupa de până acum pentru a putea



deveni în timp, ei înșiși, reprezentanți valoroși ai acestui tip de teatru, atât de apreciat de publicul contemporan.

Transformarea și reorganizarea pe care le considerăm necesare, expuse mai sus, vor determina o mai bună programare a proiectelor din cadrul celor două stagii (*indoor* și *outdoor*), oferind posibilitatea fixării unor termene ale premierelor foarte precise, micșorarea, pe cât posibil, a duratei efective de pregătire a montărilor artistice de către actori, scenografi, regizori, compozitori, coregrafi etc.

În curând în teatrul românesc publicul va cumpăra bilete la spectacole cu mult timp înainte așa cum este cutuma în prezent în occident. Masca trebuie să fie pregătită pentru această schimbare care, considerăm, va veni mai repede de cât o preconizează multe instituții teatrale.

Vom încerca să deschidem teatrul și către parteneri din străinătate, poate chiar unii cu care Masca a mai colaborat în timp și cu care să realizăm coproducții artistice, putând astfel concura la obținerea de finanțări europene.

Tot ca urmare a reorganizării va exista o mai rapidă diversificare a activităților teatrului, vizând transformarea acestuia într-un veritabil centru cultural, trupa fixă, dar și actorii colaboratori vor fi angajați în proiecte conexe. Ne referim cu precădere aici în primul rând la activitatea de cercetare teatrală, dar și la *Școala de teatru gestual*. Intenționăm ca actorii trupei fixe să urmeze cursuri de formatori, ei având deja o experiență consistentă în acest sens, experiență dobândită în timp în cadrul aceluiași program care se derulează de mai multă vreme la Masca.

Vom încerca astfel să răspundem necesităților publicului secolului XXI, un public mai grăbit, dornic de continuă noutate, dornic de un ritm mai rapid al apariției ofertelor culturale, dornic să vadă "fețe noi" în spectacole, dornic să găsească în spațiul unde vine la teatru și posibilitatea de a socializa înainte, dar mai ales după spectacole, într-un spațiu primitiv și prietenos.

## E.5. Strategia și planul de marketing

Teatrul Masca trebuie să își propună dezvoltarea unor serii de proiecte care să corespundă exact tuturor categoriilor de public vizate (prin crearea unor spectacole adresate diverselor categorii de public, în funcție de gradul de educație și stilul de consum cultural al fiecăruia).

În conformitate cu strategiile de dezvoltare din ultimii ani, Teatrul Masca își va propune să continue rolul de formator și să depășească granițele cartierului în care își are sediul.

Astfel, **atragera unor noi segmente de consumatori și limitarea non-consumului** fac parte dintre obiectivele pe care ni le propunem pe viitor.

### *Obiective economice:*

- creșterea vânzării de bilete;
- atragerea de fonduri prin participarea la diverse evenimente (festivaluri, gale etc.) în România, dar și în afara țării;
- atragerea de fonduri prin participarea la sesiunile de finanțare;
- atragerea de fonduri prin diversificarea activității;
- eficientizarea consumurilor și costurilor de producție;
- elaborarea de strategii convergente cu alte instituții culturale prin care să se distribuie costurile producțiilor artistice.

### *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 gestual, 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)
- sprijinirea actorilor debutanți (prin organizare de workshop-uri și ateliere de cercetare și prin implicarea directă în proiecte).

*Efectuarea cercetării de piață pentru atingerea obiectivelor.*

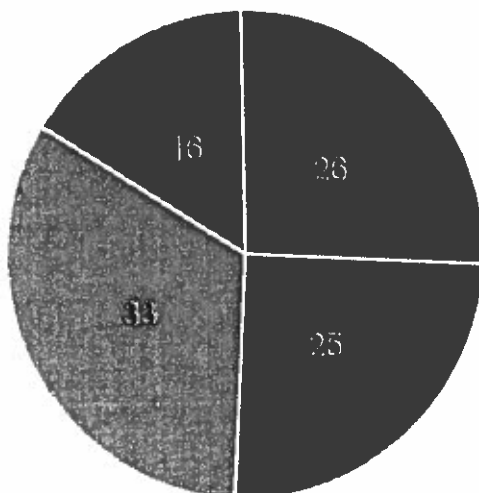
(Studiile pe care le considerăm importante au fost deja menționate.)

- analiza statisticilor realizate anual sau pentru anumite perioade (istoric vânzări etc.)
- realizarea de noi studii (chestionare care să ajute la identificarea unor noi segmente de public sau care să ofere orice alte date relevante pentru activitatea teatrului).

### *Planul de acțiune privind produsele culturale*

În prezent, Teatrul Masca beneficiază de avantajul de a fi singurul teatru de gest, pantomimă și expresie corporală din România, cu producții unice în peisajul teatral românesc. Se urmărește nu numai **păstrarea poziției de lider, ci și dezvoltarea notorietății teatrului și atragerea unui public nou** (programe pentru: **elevi, studenți și tineri – Poli...Masca, Noapte albă la Masca, Tineri la Masca, La Început a fost ...gestul etc.**; programe pentru **public matur și activ – Festivalul Internațional de Statui Vivante, Cu teatrul în parc, Masca tradițională, Centura teatrală a Capitalei etc.**; programe pentru **publicul de vârstă a treia – Teatru fără vârstă**).

### Grupe de public



- Foarte tânăr (preșcolari, elevi)
- Studenți
- Public matur/activ
- Vârsta a treia

Teatrul Masca trebuie să își continue direcția de dezvoltare pe nișe precum tehnica statuii vivante. Statisticile arată că acest gen de spectacole care se adresează unui public larg, cu diverse grade de educație contribuie la îndeplinirea obiectivelor de marketing propuse. De asemenea, Teatrul Masca se va implica în diverse acțiuni care facilitează accesul liber al publicului la actul cultural.



Din strategia de dezvoltare pentru perioada următoare nu lipsește formarea profesională: acest obiectiv al dezvoltării va fi îndeplinit prin organizare de workshop-uri, studii și cercetări pentru actori și personalul tehnic (program – *Masca la școală*).

Revenind la publicul tânăr noi am identificat ca posibili consumatori de teatru studenții bucureșteni, cu precădere cei care vin la studii din orașele de provincie, acolo unde oferta teatrală, în marea majoritate a cazurilor, lipsește cu desăvârșire. În rândul acestora există tendința de sincronizare la viața bucureșteană și cea de asimilare a cât mai multor experiențe, printre care și cele teatrale pe care le oferă Bucureștiul. Din acest motiv ne propunem să ne concentrăm atenția asupra celor ce studiază la Universitatea Politehnică care are cea mai mare comunitate studentescă din București și care se află în imediata apropiere a zonei de rezidență a teatrului.

### *Planul privind prețurile*

Prețurile ce vor fi practicate (atât la bilete, cât și la onorariile percepute de Teatrul Masca pentru participarea la diverse evenimente) trebuie să reflecte realitatea pieței. În acest sens trebuie să existe o documentare continuă.

De asemenea, în scopul atragerii unor noi categorii de public și a fidelizării publicului existent se vor oferi diverse *discount*-uri și reduceri, gândite în așa fel încât să fie atractive pentru publicul cărora li se adresează.

### *Planul privind vânzarea билетelor*

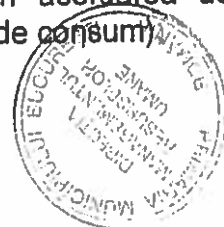
Distribuția билетelor se va face atât prin casa de bilete, cât și prin vânzări online. Identificand noile tendințe în vânzări, Teatrul Masca este într-o continuă adaptare și pune la dispoziția spectatorilor posibilitatea achiziționării de bilete *online* (aceasta tehnica de vânzare este promovată inclusiv prin oferirea de reduceri la achiziționarea *online*).

Din statisticile pe care le efectuează Masca se observă că vânzările online de bilete au depășit în ultimul an cu 15 % vânzările directe de la casă. Pentru publicul bucureștean, accesul la Teatrul Masca nu este foarte ușor, nici măcar în week-end în ciuda apropierii teatrului față de stația de metrou sau de stația de autobus. Am amintit mai sus de traficul extrem de aglomerat, mai ales la ora de începere a spectacolelor; această oră a tot fost modificată chiar și în urma unor sondaje pe blog sau pe facebook, dar înțelegem că rezultatele sunt cam aceleași: cu cât "urcă" ora de începere a spectacolelor, intervine cealaltă problemă a spectatorilor, întoarcerea târzie acasă.

Sistemul de *e-ticketing* pe care îl utilizează Masca este implementat direct în structura *site*-ului instituției. Eliberarea tichetelor nu presupune niciun fel de costuri suplimentare pentru teatru fiind eliminați din start intermediarii. Plata билетelor se poate face *online*, cu cardul.

Posibilități de dezvoltare viitoare în ceea ce privește vinderea билетelor:

- achiziționarea unei imprimante dedicate pentru tipărirea tichetelor pe suport profesional (hârtie cartonată, striată, margini rupere, etc.). Această investiție ar avea impact asupra imaginii Teatrului Masca prin acordarea unei atenții sporite graficii билетelor și calității tiparului. Totodată ar putea fi un imbold necesar pentru identificarea unor sponsori care să acopere costurile hârtiei speciale în schimbul inserării logo-urilor pe spatele билетelor;
- introducerea plății cu cardul la casierie (POS);
- introducerea de carduri de fidelitate pentru public (aceste carduri pot 1. contribui la fidelizarea anumitor categorii de public prin acordarea de reduceri special, 2. contribui la identificarea anumitor tipare de consum)



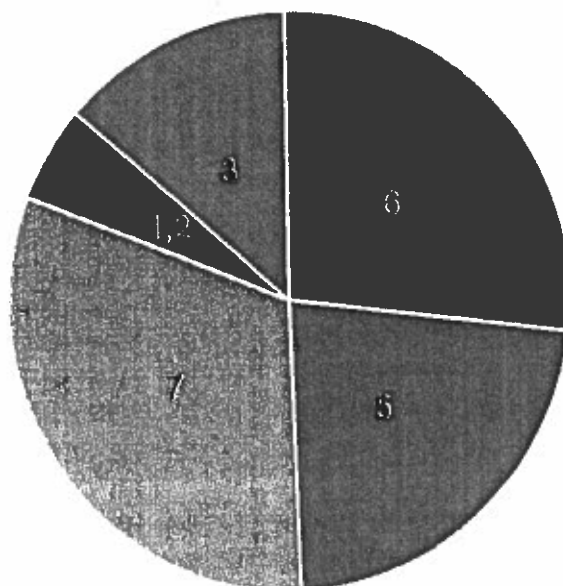
- o reintroducerea sistemului de vânzare prin așa numitul difuzor cultural de dinainte de '89, sistem care era foarte performant și care în fond ar răspunde și cerințelor actuale de promovare de tipul *face to face*.

### Planul privind promovarea vânzărilor

Strategia de comunicare și promovare se va dezvolta pe mai multe direcții strategice:

- o parteneriate media permanente cu posturi radio publice (spoturi, anunțuri, concursuri), ziare și reviste, precum și cu publicații din mediul online;
- o parteneriate media pe perioadă determinată (cu ocazia diverselor evenimente – Festivalul Internațional de Statui Vivante, Festivalul Măști Europene... la Masca etc.) cu televiziuni și posturi de radio comerciale;
- o afișaj outdoor: afișe, bannere, mash-uri, panouri publicitare etc.
- o dezvoltarea comunității online (bloggeri, formatori de opinie în mediul virtual etc.) care să contribuie la distribuirea mesajului și la o acoperire cât mai bună;
- o prezența în diverse emisiuni tv;
- o realizare de interviuri pentru presa scrisă sau *online*;
- o păstrarea unei legături permanente cu publicul (prin *newsletter*-uri);
- o o comunicare eficientă prin realizarea de comunicate de presă care să aducă în atenția presei (ziare, reviste, site-uri, agenții de presă etc.) activitățile Teatrului Masca și să atragă atenția criticilor asupra importanței programelor și proiectelor;
- o folosirea mai eficientă a rețelelor de socializare, păstrarea și dezvoltarea în acest mediu virtual a imaginii unui teatru mobil și prietenos;
- o utilizarea în continuare a promovării directe prin intermediul unor evenimente artistice concepute special în acest sens;
- o diferențierea strategiilor de comunicare în funcție de grupurile-țintă și de beneficiari;
- o diferențierea strategiilor de comunicare pe fiecare program și proiect în parte.

### Pondere strategii de comunicare în promovarea vânzărilor



▪ Parteneriate media

▪ Outdoor și metode clasice

▪ Comunicare online  
(comunități de bloggeri,  
comunicate de presă)

▪ Interviuri și prezența în  
emisiuni tv/radio

▪ Promovare directă (anunțuri  
în timpul evenimentelor din  
stradă, interacțiune cu  
publicul)



## E. 6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Având în vedere particularitatea Teatrului Masca de a susține spectacole atât în interior cât și în exterior, programele propuse pentru viitorii patru ani sunt concepute pentru ambele tipuri de situații și urmăresc creșterea ponderii spectacolelor de stradă, impunerea stilului Masca de spectacole nonverbale, creșterea rolului teatrului în educația culturală.

**1. Stagiunea indoor** - Este un program teatral care înglobează atât premierele (cele de stil și cele care au la bază un text dramatic, adaptat specificului trupei și mijloacelor de expresie ale actorilor), cât și alte activități, le-am numit "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 viitor centru cultural teatral.

Programul cuprinde 3 proiecte mari și 6 proiecte mici prin intermediul cărora urmărim:

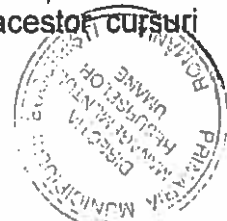
- o o mai mare individualizare a stilului Masca și o transmitere mai precisă a mesajului nostru publicului;
- o o mai clară delimitare între spectacolele de stil (fără cuvinte, bazate pe scenarii originale și cu actori capabili de a se exprima doar corporal) de cele adaptate după texte ale literaturii românești și universale;
- o o mai mare diversificare a activităților ce vor avea loc în sală, cu proiecte conexe reprezentațiilor din dorința de a ne transforma într-un teatru accesibil și prietenos;
- o o mai mare apropiere de public prin programele care oferă o altă lumină a muncii într-un teatru (repetițiile cu public, caietele teatrale, conferința anuală, expozițiile teatrale, vizitele în culisele teatrului etc.).

**2. Tineri la Masca (interior/exterior)** – 4-5 proiecte mari și 8 proiecte mici – Programul se derulează pe două direcții, nu neapărat divergente, cu care urmărim:

- o să deschidem instituția către tinerii creatori, actori, scenografi, regizori, coregrafi, compozitori etc. ;
- o atragerea celei mai mari comunități de public (potențial) și cu un nivel de instrucție peste medie, respectiv a celor peste 30.000 de studenți ai celei mai mari Universități din București, Universitatea Politehnică, majoritatea provenind din orașe din țară și cărora întâlnirea cu Masca le-ar prilejui ocazia vizionării primului spectacol de teatru din viața lor, prin proiectul *Poli-Masca*; colaborarea bună de până acum a teatrului cu studenții este un atu în plus în demararea acestui proiect;
- o atragerea tinerilor între 16 și 35 de ani din cartierul de rezidență, prin oferirea unei alternative culturale de petrecere a timpului liber, în chiar zona în care locuiesc, prin proiectul *Masca by Night*.

**3. Școala de teatru gestual Masca (STG) (interior)** – 4 proiecte mari - programul demarat de Masca în 1992, funcționând aproape an de an, a vădit certe beneficii:

- o program dedicat copiilor, dar și tinerilor, Școala de teatru gestual propune un sistem complementar de educație prin intermediul jocului teatral, oferind alternative pentru constituirea unui orizont cultural și civic adecvat;
- o adresându-se tinerilor cu potențial teatral, Școala de teatru gestual le oferă o bună bază de pornire în lungul drum al devenirii actoricești. Este, în același timp, o sursă solidă de selecție pentru viitori actori ai teatrului așa cum s-a întâmplat și în alți ani, trupa teatrului mărindu-se cu elevii acestor cursuri



- care au în acest mod un atu în plus față de absolvenții proveniți din celelalte școli de teatru, fiind deja familiarizați cu stilul teatral practicat de Masca;
- o elevii Școlii de teatru gestual devin, prin forța împrejurărilor, spectatori și diseminatori ai informației legate de spectacolele și stilul Masca, aducând un plus cantitativ, dar și calitativ, la numărul de spectatori ai teatrului;
- o adresându-se și absolvenților Facultăților de teatru, Școala de teatru gestual suplinește o zonă de training teatral (teatrul de gest, teatrul de stradă, statuia vivanță, pantomimă, jonglerie, mers pe catalige, step etc.) mai puțin exploatate în sistemul oficial de educație teatrală universitară;
- o adresându-se și vârstei a treia, Școala de teatru gestual propune alternative de viață prin redescoperirea energiilor creatoare, răspunde nevoilor pensionarilor de a-și continua viața socială și va duce cu siguranță la o creștere a interesului acestora față de spectacolele teatrului.

#### 4. Comunitatea Masca, online și offline (interior) – 5 proiecte mari și 2 mici –

În România sentimentul apartenenței la comunitate a avut de suferit în perioada de dinainte de '89 din motive pe care nu le abordăm aici. Anii ce au urmat au fost marcați de eforturile instituțiilor publice și, mai ales, ale organizațiilor neguvernamentale, de a trezi în rândul populației necesitatea apartenenței la o comunitate. Masca a intuit acest lucru și cu ajutorul artei teatrale, precum și a evenimentelor conexe pe care le-a promovat a încercat să îndeplinească rolul de liant al comunităților din cartierele-dormitor ale Capitalei, acolo unde de 26 de ani joacă în mod constant.

În altă ordine de idei termenul de comunitate a fost preluat cu succes și în mediul *online*, iar Masca a fost prima instituție publică de cultură din România care a intuit valoarea pe care o aduce imaginii teatrului folosirea *social-media*. Masca a propus un site, 3 bloguri, conturi pe rețelele de socializare și a adunat în jurul său o comunitate de bloggeri și de specialiști în social media, toate acestea cu beneficii măsurabile și ușor observabile.

Intenția pe termen scurt și mediu este de a mări prezența teatrului în mediul online.

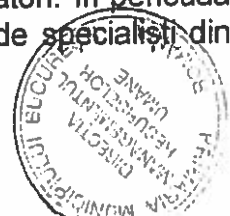
Programul are 4 proiecte mari (dintre care unul dedicat comunității din cartierul de rezidență) și 2 programe mici prin care urmărim:

- o 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;
- o creșterea vizibilității în mediul online a instituției cu ajutorul specialiștilor social-media, cu consecințe directe asupra creșterii numărului de spectatori;
- o continuarea evenimentului unic, *Ziua bloggerilor* care aduce reale servicii imaginii teatrului;
- o diseminarea informației privitoare la activitatea teatrului prin transmisiuni *live* ale marilor evenimente pe care le vom organiza (*Festivalul Internațional de Statui Vivante – Masca*) și postarea pe *youtube* și *facebook* a cât mai multor secvențe semnificative din laboratorul de creație, precum și din spectacole.

#### 5. Masca la școală (interior) – 3 proiecte mari

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 *workshop-uri* de formare profesională pentru trupă.

În condițiile în care colectivul artistic este redus, iar numărul de proiecte/premiere/evenimente este constant mare, formarea profesională este necesară pentru toți actorii implicați în proiecte, angajați cu CIM sau doar colaboratori. În perioada care urmează propunem ca o parte dintre aceste cursuri să fie ținute de specialiști din străinătate conectați la mișcarea internațională teatrală de acest tip.



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

Prin acest program, urmărim:

- o menținerea la nivel cât mai competitiv a condiției fizice și creșterea actorului, cu consecințe asupra unei mai bune interpretări a rolurilor din spectacolele Masca;
- o 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 și diferențieze Teatrul Masca în lumea teatrală contemporană;
- o îmbunătățirea performanței corpului tehnic de scenă - mașiniști, specialiști de sunet și de lumini, racordarea lor permanentă la noutățile din domeniu.

**6. Editura Masca (interior) – 3 proiecte mari –** Teatrul Masca împlinește în această lună 26 de ani de la înființarea din 1990. Experiența din acești ani 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.

Considerăm că acum munca editorială trebuie preluată de Masca urmând ca, prin înființarea propriei edituri, teatrul să propună publicului avizat, specialiștilor etc., studii de importanță în domeniul teatrului nonverbal și de stradă.

Cu acest program urmărim:

- o să oferim specialiștilor de teatru, studenți sau oameni de teatru în plină putere creatoare, soluțiile teoretice și practice pe care Masca le-a descoperit în anii de pionierat ai teatrului de stradă din România ca unici practicanți ai unui stil teatral extrem de prezent și de agreat în Uniunea Europeană;
- o să creștem interesul față de teatru al oamenilor din toate categoriile sociale prin editarea unor volume scrise pe înțelesul tuturor, lipsite de fastul unui academism inutil și cât se poate de bine ilustrate;
- o să diversificăm activitățile instituției prin acoperirea acestei zone teoretice de cercetare teatrală.

**7. Masca în turneu (interior/exterior) – 2 proiecte mari.** Teatrul Masca este unic în peisajul teatral românesc, așa că prezența acestuia la festivalurile și evenimentele artistice teatrale din țară este de dorit, în general Masca fiind aleasă pentru varianta nonconvențională a reprezentațiilor.

Pe de altă parte, spectacolele fără cuvinte reprezintă unul dintre atuurile importante ale Teatrului Masca în reprezentarea României la diverse manifestări artistice organizate peste hotare.

**8. Stagiunea în aer liber (exterior) - 6 proiecte mari –** Punctul forte al Teatrului Masca îl reprezintă de 26 de ani stagiunea în aer liber care s-a deschis întotdeauna la 1 Mai. Este partea cea mai spectaculoasă, dar și cea mai dificilă a întregii activități a teatrului, atât în ceea ce privește pregătirea ei, realizarea spectacolelor, obligatoriu în fiecare an altele, cât și în derularea efectivă, având în vedere că prezentarea oricărui spectacol în spații neconvenționale este similară unui mic sau mare turneu.

Premierele, parte a programului sunt realizate în stilul tablourilor vivante, temele alese, precum și realizarea scenografică răspunzând pe deplin gusturilor publicului, și conțin și un proiect dedicat celor mai tineri spectatori.

Proiectele pe care intenționăm să le derulăm vizează satisfacerea nevoii latente de cultură a locuitorilor din cartierele mărginașe ale Capitalei, oferirea unei alternative





culturale pentru cei care nu pleacă în concediu pe durata verii, transformarea parcurilor bucureștene în spații unde cultura devine parte integrantă a relaxării.

Anii care urmează vor fi marcați de realizarea unui proiect intitulat **Centura teatrală bucureșteană**, prin care dorim constituirea unui pol de interes față de comunitățile dormitor din capitală, comunități care pot genera un aflax de public extraordinar către instituțiile publice de spectacol.

#### 9. Amfiteatrul Cultural (exterior) – 7 proiecte

Dotat cu un Amfiteatru în aer liber Teatrul Masca a susținut de-a lungul anilor o serie de activități culturale dedicate aproape exclusiv familiei și comunității cartierului de rezidență.

Propunem dezvoltarea acestui program, integrarea Amfiteatrului într-un circuit cultural dedicat bucureștenilor (nu numai celor din zona de rezidență). Aici va fi realizat un program complex ce se va întinde pe toată durata verii. Pe lângă reprezentațiile Teatrului Masca, ne propunem să invităm teatrele independente, teatrele din provincie, dar și companii de dans și balet, în așa fel încât să propunem publicului o adevărată stagiune de vara în Amfiteatrul Cultural.

Ne propunem de asemenea ca în acest spațiu să fie organizate și expoziții ale scenografilor tineri sau ale artiștilor fotografi, dar și să aducem recitaluri și concerte.

În același spațiu intenționăm să facem și proiecții de film din arhiva Masca, sau filme cu tematică teatrală din arhiva CNC.

#### 10. La plimbare cu Masca (exterior) – 3 proiecte mari

Unele dintre proiectele noastre au drept scop colateral alinierea la efortul societății civile de definire și redefinire a Capitalei noastre. *Calea Victoriei – pietonal* ni se pare o foarte bună direcție de acțiune, având în vedere importanța istorică a acestei fabuloase artere, precum și numărul impresionant de monumente arhitectonice care o susțin și o definesc. Vor fi abordate spectacole în mers, unele de tip paradă – Masca fiind în 1992 inițiatoarea primului spectacol gen din România, continuând apoi cu spectacolul *„La Români”* care a fost invitat la numeroase festivaluri din străinătate. Anul acesta este în pregătire o premieră cu mașinării teatrale care probabil că va fi pe placul bucureștenilor.

#### 11. Statuile Masca (exterior) – 5 proiecte mari

Fiind zona de teatralitate care a consacrat Masca în ultimii ani ca lider autoritar în țară, dar și în străinătate, *statuia vivanță de tip Masca* va continua să rămână în centrul preocupărilor teatrului. În cadrul acestui program va continua și *Festivalul Internațional de Statui Vivante*, ajuns la a șasea ediție, propunând astfel o dezvoltare continuă, atât ca acoperire/spații diverse, cât și ca durată și număr de reprezentații.

În cadrul aceluiași program propunem un proiect artistic realizat în parteneriat cu muzeele bucureștene și, în special, cu Muzeul Municipiului București, care inaugurează în acest an două noi muzee: *Casa Filipescu-Cesianu* și *Muzeul Minovici*, ambele cu spații extrem de generoase.

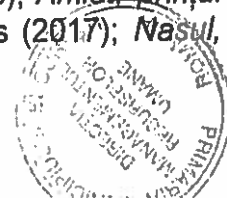
Premierele acestui program vor fi 3, ridicând astfel la 7 numărul total anual al premierelor în aer liber.

### E. 7. Programe și proiecte

#### 1. Stagiunea indoor

##### ▪ *La Început a fost... Gestul - premiere spectacole de stil*

- Premiere: *Fantastica și trista poveste a candidei Erendira și a nesăbuitei sale bunici* – scenariu după G.G. Marquez (2016); *Amlet, prințul Danemarcei* – scenariu după cronică lui Saxo Grammaticus (2017); *Nașul*,



după Gogol (2018); *D'ale carnavalului* după I.L. Caragiale, încheind astfel un proiect mai vechi (2019).

- Eveniment: Ziua internațională a pantomimei

▪ **Masca tradițională – premiere, spectacole inspirate de dramaturgia românească și universală**

- Premiere: *Piațeta*, adaptare scenică după Goldoni (2016), *Ulcica*, adaptare scenică după Plaut (2017), *Domnișoara Nastasia*, adaptare scenică după G.M. Zamfirescu (2018), *Păsările*, adaptare scenică după Aristofan (2019).

▪ **Masca altfel (proiecte conexe) ;**

- *La repetiții!* – repetiții cu public – 1 eveniment (2016), 2 evenimente (2017-2019)
- *Demiera* – spectacol care încheie un ciclu de spectacole, ultima reprezentație a unui spectacol – 1 eveniment (2016), 2 evenimente (2017 – 2019)
- “*De la Schițe la spectacole*”, Expoziții de schițe costume/decor - din spectacolele montate în premieră – 2 expoziții anual, (2016-2019)
- “*Expresivități*”, Expoziții foto ale interpreților din spectacolele în premieră – 2 expoziții anual ale fotografiilor invitați (2016-2019)
- *Lansare Caiete teatrale*, nr. 1 – (2016); nr. 2 și 3 – 2017; nr. 4 și 5 (2018) – nr. 6-7 (2019)
- *Gestul Universal* – conferință anuală susținută de o personalitate din domeniul teatrului gestual din Uniunea Europeană – frecvență anuală (2016-2019)
- *Ziua Cărții la Masca* – frecvență anuală (2016-2019)
- *Refacere, întreținere spectacole*

2. **Tineri la Masca – program mixt, exterior/interior**

▪ **Tineri creatori la Masca**

- *Debut la Masca* – dedicat profesioniștilor de teatru sub 30 de ani.
- Premiera: *DaDa-dans (exterior)* (2016), *Eu, Tu, Noi* (2017), *Însingurări citadine* (2018), *Maratonistul* (2019)

▪ **Noapte albă la Masca/Masca by night** – proiect teatral care se adresează în principal tinerilor;

- *Maraton spectacole din repertoriul curent sau din “arhivă”* – (2017-2019)
- *Vernisaj expoziții costume*
- *Concerte de muzică de teatru*
- *Lansare album Masca*

▪ **Poli...Masca**

- *Masca la facultate!*
- *Teatru în cămin*
- *Ziua studeților la Masca*

3. **Școala de teatru gestual Masca** – Program de educație prin cultură (proiect de educație teatrală); organizare ateliere de educație teatrală pe specificul Teatrului Masca.



- **Vacanța la Masca/Școala de vară Masca (iunie-august), proiect destinat elevilor din clasele 1-4, 5-8; 8 ateliere teatrale (2016); 12 ateliere teatrale (2017); 12 ateliere teatrale (2018); 12 ateliere teatrale (2019)**
- **Ora de cultură - proiect destinat elevilor din clasele 1-4, 5-8 - 8 evenimente culturale teatrale, 8 ateliere de joc teatral – bilunar (octombrie-mai) - (2016-2019)**
- **Teatru fără vârstă – cursuri de teatru pentru vârsta a 3-a; o modalitate de educație culturală, dar și o oportunitate de socializare pentru cei trecuți de 60 de ani, foarte căutată și apreciată în Uniunea Europeană. – bilunar (proiect pilot 2016), poate continua în 2017-2019 dacă are rezultate**
- **Masca îți dă...gestul - Workshop-uri (4) de teatru de gest, de statui vivante dedicate studenților la teatru sau profesioniștilor, perioada mai, (2017-2019)**

#### 4. Comunitatea Masca, online și offline

- **Teatrul Masca, vecinul nostru**
  - **Vecine, haide la o comedie! (2016-2019)**
  - **În culise la Masca! - Eveniment de tipul porților deschise, perioada mai – (2017 -2019)**
- **Ziua Bloggerilor la Masca – 1 eveniment anual - (2016 – 2019)**
- **Masca e live! (2017-2019) – transmisiile live ale spectacolelor**

#### 5. Masca la școală – proiect de formare profesională a trupei de actori, precum și a personalului tehnic de scenă

- **Actorul în teatrul gestual – sesiune de 4 zile de workshop de actorie cu oameni de teatru, specialiști în teatrul de gest din Uniunea Europeană; proiect dedicat actorilor (2016 – 2019)**
- **Antrenamentul specific actorului de tip Masca – antrenamente săptămânale pentru menținerea condiției fizice a actorilor și însușirea/perfecționarea mijloacelor de expresie specifice teatrului de gest și teatrului de stradă, colaboratori coregrafi, soliști, cascadori etc.; proiect dedicat actorilor (2016 – 2019)**
- **Scenotehnica în secolul XXI – workshop-uri de scenotehnică modernă, sonorizare și light design susținute de specialiști în domeniu din România – proiect dedicat tehnicienilor de scenă și tehnicilor de sunet și lumini.**

#### 6. Editura Masca – program de educație teatrală destinat profesioniștilor din domeniu (studenților la facultățile de critică teatrală, actorie, regie de teatru, scenografie), profesioniștilor din teatre, studenților de la Litere etc; programul constă în apariții editoriale despre teatrul de gest, de pantomimă, de expresie corporală și de stradă.

- Organizarea Editurii
  - pregătire unei apariții editoriale – **La început a fost gestul (2016);**
- Apariții editoriale în număr de 3



- pregătirea altor 3 titluri pentru anul următor – *Pedagogia teatrală alternativă, Masca în Commedia dell'arte, Clovnul – depozitar de teatralitate* (2017)
- Apariții editoriale în număr de 3
  - pregătirea altor 3 titluri pentru anul următor – *Teatrul nostru, Gest și cuvânt, Marioneta uriașă, brand Masca* (2018)
- Apariții editoriale în număr de 3
  - pregătirea altor 3 titluri pentru anul următor – *Amintiri pentru viitorul Teatrului Masca, 30 de ani de teatru stradal în România, Masca 1990-2019, Comedia în viziunea Masca –* (2019)
- Lansări de carte – (3 evenimente anual 2017-2019)
- Turnee în facultățile de teatru din țară, cu lansări de carte și demonstrații de tehnica teatrului gestual tip Masca (2017-2019)

7. **Masca în turneu** – prezența Teatrului Masca la Festivaluri de teatru sau la evenimente organizate de instituții/organizații din România și de peste hotare

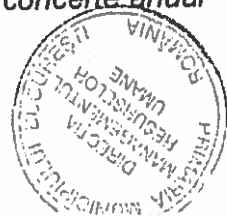
- **Turnee în țară**
- **Turnee în străinătate**

8. **Stagiunea în aer liber**

- **Cu teatrul în parc** – Proiect teatral constând în reprezentații cu spectacole în premieră sau dintre cele aflate în repertoriul de stradă; lunile mai și septembrie (2016 - 2019)
  - Premiere – *Arca lui Lenin, A fost odată ca niciodată, Zidul* (2016), *La Moși, România anilor nebuni, La curțile domnești* (2017), *Istoria teatrului românesc, Amintiri din copilărie, Poveștile lui Creangă* (2018), *La bulivar, birjar!, Podul Mogoșoaiei, Marile iubiri din literatura română* (2019)
- **Anul ăsta facem concediul la Masca!** – proiect teatral constând într-un număr de reprezentații susținute în parcurile bucureștene în lunile iunie, iulie și august (2016 -2019)
- **Centura teatrală a Capitalei** – proiect teatral constând dintr-o serie de reprezentații în parcurile din cartierele-dormitor ale Capitalei, perioada mai – septembrie (2016 -2019)

9. **Amfiteatrul cultural** – Introducerea în circuitul teatral cultural a Amfiteatrului în aer liber situat la sediul nostru din Cartierul Militari, lunile iunie – august, (2017 -2019)

- **Teatrul de lângă blocul tău** – reprezentații Masca din spectacolele, aflate în repertoriul mixt (*indoor și outdoor*)
- **Astă seară, gazdă este Masca!** – turnee ale trupelor din provincie în București
- **Masca independentă!** – proiect teatral, reprezentații susținute de companii de teatru independent
- **Masca vă invită la...dans** – proiect cultural care promovează dansul contemporan și baletul românesc
- **Scena-expo** – proiect cultural teatral, cu valoare educațional culturală, constând în expoziții de scenografie (*machete de decor, elemente recuzită*); 2 expoziții,
- **Cinemateca Masca** – proiect cultural, proiecții de filme sau de spectacole filmate din arhiva Masca, precum și din arhiva CNC - caracter săptămânal
- **Sărbători la Masca** – găzduire evenimente artistice realizate de instituțiile de învățământ din cartierul Militari
- **Masca muzicală** – proiect cultural muzical dedicat tinerilor – 2 concerte anual

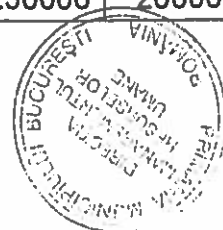


10. **La plimbare cu Masca** - program de spectacole în mers, spectacole-paradă.
- *Pietonal Calea Victoriei (2016 – 2019)*
  - *Premiere – Vremea apusă a dragonilor, Iedera (2016), Închipuiri renaștentiste, Istoria ieroglifică (2017), Domnul, doamna și copiii, La Lilieci (2018), Invazia extratereștilor, Ferma animalelor (2019)*
11. **Statuile Masca** – proiect dedicat cercetării, creării de spectacole și reprezentării acestora, program desfășurat preponderant în exterior, mai – septembrie.
- *Festivalul internațional de statui vivante ediția a 6-a (2016), ediția a 7-a (2017), ediția a 8-a (2018), ediția a 9-a (2019)*
  - *Premiere: Peisaje urbane, Umbre medievale, Vânt de primăvară prin piersici (2016), Cântece țigănești, Fotografii de epocă (2017), Povești nemuritoare, Odiseea (2018), Clipele astrale ale omenirii, Aventuri în epoca de piatră (2019)*
  - *Ateliere de cercetare în domeniul statuii vivante (2017-2019)*
  - *Casa cu statui – proiect în colaborare cu Muzeul de istorie al Municipiului București, desfășurat la Muzeul Casa Filipescu - Cesianu*
    - Program dedicat publicului adult
    - Casa cu povești, dedicat publicului copil

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

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

Nr. crt.	Categorii	An 2016	An 2017	An 2018	An 2019
1	2	3	4	5	6
1.	<b>TOTAL VENITURI, din care:</b>	5485000	6670000	6718000	6835000
	1.a. venituri proprii, din care:	300000	350000	400000	450000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	285000	330000	375000	420000
	1.a.2. surse atrase	15000	20000	25000	30000
	1.a.3. alte venituri proprii				
	1.b. subvenții / alocații	5185000	6310000	6308000	6370000
	1.c. alte venituri		10000	10000	15000
2.	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care:</b>	5485000	6670000	6718000	6835000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	1600000	2110000	2216000	2327000
	2.a.1. cheltuieli cu salariile	1294000	1706000	1792000	1882000
	2.a.2. alte cheltuieli de personal	306000	404000	424000	445000
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	3403000	4210000	4252000	4308000
	2.b.1 Cheltuieli pt proiecte	1138000	1705000	1655000	1618000
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii	800000	900000	1000000	1100000
	2.b.3 Cheltuieli pt reparații curente	100000	200000	150000	100000
	2.b.4 Cheltuieli de întreținere	1039000	1070000	1102000	1135000
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	326000	335000	345000	355000
	2.c. Cheltuieli de capital	482000	350000	250000	200000



## F.2. Numărul estimat al beneficiarilor:

### F.2.2.1. La sediu

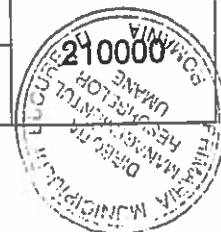
Număr beneficiari:	2016	2017	2018	2019
Total, din care:	78500	83410	82600	86800
<i>Indoor</i>	8500	8160	7350	6300
<i>Outdoor</i>	70000	75250	75250	80500

### F.2.2.2 În afara sediului

Număr beneficiari:	2016	2017	2018	2019
Total, din care:	9000	9800	11550	16250
<i>Indoor</i>	2000	2800	2800	4000
<i>Outdoor</i>	7000	7000	8750	12250

## F.3. Programul minimal estimat pentru perioada de management

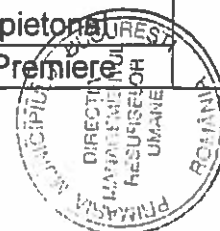
Nr. Crt.	PROGRAM	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	DENUMIREA PROIECTULUI	Bugetul prevăzut pe program (lei)
<b>Primul an de management – Anul 2016</b>					
1	Stagiunea indoor		4	La început a fost gestul	680500
				Masca tradițională	
				Proiecte conexe	
				Spectacole din arhivă	
2	Tineri la Masca		2	Tineri creatori la Masca	24000
				Poli... Masca	
3	Școala de teatru gestual Masca		2	Vacanță la Masca	5500
				Teatru fără vârstă	
4	Comunitatea Masca, online și offline		1	Ziua bloggerilor la Masca	1000
5	Masca în turneu		2	Turnee în țară	210000
				Turnee în străinătate	



6	Stagiunea outdoor		3	Cu teatrul în parc	320000
				Anul ăsta facem concediul la Masca	
				Centura teatrală a Capitalei	
7	Amfiteatrul cultural		6	Teatrul de lângă blocul tău	
				Aastă seară, gazdă este Masca	
				Masca independentă	
				Scena-expo	
				Cinemateca Masca	
8	La plimbare cu Masca		1	Premiere	120000
9	Statuile Masca		3	Festivalul internațional de statui vivante	527000
				Premiere	
				Casa cu statui	
10	Masca la școala		3	Actorul în teatrul gestual	25000
				Antrenamente specifice	
				Scenotehnica în secolul 21	
11	Editura Masca		1	Publicații	25000
<b>Anul 2017</b>					
1	Stagiunea indoor		4	La început a fost gestul	648500
				Masca tradițională	
				Proiecte conexe	
				Spectacole din arhivă	

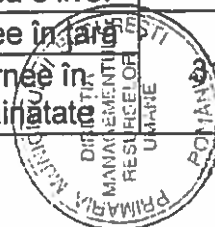


2	Tineri la Masca		3	Tineri creatori la Masca	129000
				Noapte alba la Masca	
				Poli... Masca	
3	Școala de teatru gestual Masca		4	Vacanță la Masca	30500
				Ora de cultură	
				Teatru fără vârstă	
				Masca îți dă gestul	
4	Comunitatea Masca, online și offline		3	Teatrul Masca, vecinul nostru	25000
				Ziua bloggerilor la Masca	
				Masca e live!	
5	Masca în turneu		2	Turnee în țară	260000
				Turnee în străinătate	
6	Stagiunea outdoor		3	Cu teatrul în parc	335000
				Anul ăsta facem concediul la Masca	
				Centura teatrală a Capitalei	
7	Amfiteatrul cultural		7	Teatrul de lângă blocul tău	64500
				Astă seară, gazdă este Masca	
				Masca independentă	
				Scena-expo	
				Cinemateca Masca	
				Sărbători la Masca	
				Masca muzicală	
8	La plimbare cu Masca		2	Calea Victoriei pietonală	295000
				Premiere	

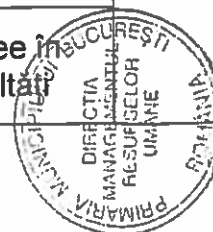




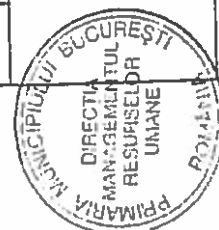
9	Statuile Masca		4	Festivalul internațional de statui vivante	664500
				Premiere	
				Casa cu statui	
				Ateliere de cercetare	
10	Masca la școală		3	Actorul în teatrul gestual	70000
				Antrenamente specifice	
				Scenotehnica în secolul 21	
11	Editura Masca		3	Publicații	83000
				Lansări de carte	
				Turnee în facultăți	
<b>Anul 2018</b>					
1	Stagiunea indoor		4	La început a fost gestul	579000
				Masca tradițională	
				Proiecte conexe	
				Spectacole din arhivă	
2	Tineri la Masca		3	Tineri creatori la Masca	129000
				Noapte albă la Masca	
				Poli... Masca	
3	Școala de teatru gestual Masca		4	Vacanță la Masca	30500
				Ora de cultură	
				Teatru fără vârstă	
				Masca îți dă gestul	
4	Comunitatea Masca, online și offline		3	Teatrul Masca, vecinul nostru	25000
				Ziua bloggerilor la Masca	
				Masca e live!	
5	Masca în turneu		2	Turnee în țară	15000
				Turnee în străinătate	



6	Stagiunea outdoor		3	Cu teatrul în parc	335000
				Anul ăsta facem concediul la Masca	
				Centura teatrală a capitalei	
7	Amfiteatrul cultural		7	Teatrul de lângă blocul tău	79000
				Astă seară, gazdă este Masca	
				Masca independentă	
				Scena-expo	
				Cinemateca Masca	
				Sărbători la Masca	
Masca muzicală					
8	La plimbare cu Masca		2	Calea Victoriei pietonal	295000
				Premiere	
9	Statuile Masca		4	Festivalul internațional de statui vivante	714500
				Premiere	
				Casa cu statui	
				Ateliere de cercetare	
10	Masca la școală		3	Actorul în teatrul gestual	70000
				Antrenamente specifice	
				Scenotehnica în secolul 21	
11	Editura Masca		3	Publicații	83000
				Lansări de carte	
				Turnee în facultăți	



Anul 2019						
1	Stagiunea indoor		4	La început a fost gestul	619000	
				Masca tradițională		
				Proiecte conexe		
				Spectacole din arhivă		
2	Tineri la Masca		3	Tineri creatori la Masca	129000	
				Noapte albă la Masca		
				Poli... Masca		
3	Școala de teatru gestual Masca		4	Vacanță la Masca	30500	
				Ora de cultură		
				Teatru fără vârstă		
				Masca îți dă gestul		
4	Comunitatea Masca, online și offline		3	Teatrul Masca, vecinul nostru	25000	
				Ziua bloggerilor la Masca		
				Masca e live!		
5	Masca în turneu		2	Turnee în țară	330000	
				Turnee în străinătate		
6	Stagiunea outdoor		3	Cu teatrul în parc	335000	
				Anul ăsta facem concediul la Masca		
				Centura teatrală a capitalei		
7	Amfiteatrul cultural		7	Teatrul de lângă blocul tău	82000	
				Astă seară, gazdă este Masca		
				Masca independentă		
				Scena-expo		



				Cinemateca Masca	
				Sărbători la Masca	
				Masca muzicală	
8	La plimbare cu Masca		2	Calea Victoriei pietonal	300000
				Premiere	
9	Statuile Masca		4	Festivalul internațional de statui vivante	714500
				Premiere	
				Casa cu statui	
				Ateliere de cercetare	
10	Masca la școală		3	Actorul în teatrul gestual	70000
				Antrenamente specifice	
				Scenotehnica în secolul 21	
11	Editura Masca		3	Publicații	83000
				Lansări de carte	
				Turnee în facultăți	

