



Ajuntament de Vic

L'Atlàntida

Informe sobre el model de gestió.

Vol. 1: Informe



Sumari

1. Presentació.....	4
1.1. Justificació i objectius.....	5
1.2. Metodologia.....	6
1.3. Fonts d'informació	7
2. Descripció general del servei	9
2.1. El CAE L'Atlàntida.....	10
2.1.1. La programació	10
2.1.2. La missió	10
2.1.3. Les línies estratègiques	11
2.1.4. Els objectius.....	11
2.1.5. Principals indicadors.....	14
2.2. L'EMVIC.....	21
2.2.1. Escola de Música.....	22
2.2.2. Conservatori.....	23
2.2.3. Aules associades.....	23
2.2.4. Dades de matrícula 2015-2016	23
2.3. Informe econòmic.....	25
3. Anàlisi objectiva del model de gestió	30
3.1. Antecedents.....	31
3.1.1. Orígens i evolució.....	31
3.1.2. Model adoptat i arguments.....	31
3.2. El contracte-programa.....	32
3.3. Anàlisi comparada de models.....	35
3.3.1. Modalitats de gestió de serveis públics.....	35
3.3.2. La gestió indirecta a través d'un contracte de gestió interessada.....	36
3.3.3. La gestió directa a través d'un Organisme Autònom.....	37
3.3.4. Similituds i diferències entre ambdues modalitats.....	38
3.3.5. La gestió d'equipaments similars	38
3.3.6. Aspectes fiscals	39
3.4. Conclusió.....	44

4. Percepcions i opinions de les parts interessades.....	45
4.1. Resultats de la consulta qualitativa	46
4.2. Enquesta de satisfacció als alumnes de l'EMVIC	49
4.3. Conclusió.....	50
5. Diagnosi	51
5.1. Anàlisi de factors.....	52
5.1.1. Les parts interessades (stakeholders).....	52
5.1.2. La governança	53
5.1.3. La comunicació	54
5.1.4. La concepció estratègica de l'equipament	55
5.1.5. El model de gestió.....	56
5.1.6. La política musical i escènica com a marc d'acció	57
5.1.7. L'ordenació funcional de les infraestructures.....	58
5.2. Conclusió.....	58
6. Recomanacions i propostes	63
6.1. Mantenir l'actual model de gestió.....	64
6.2. Altres recomanacions i propostes	65
6.2.1. Validar l'orientació estratègica de l'equipament	65
6.2.2. Millorar i contrastar el contracte-programa.....	66
6.2.3. Millorar el model de governança a través del diàleg.....	66
6.2.4. Definir i implementar un Programa d'Arts Escèniques i Música	67
6.2.5. Incrementar l'ocupació.....	68
6.2.6. Fer una ordenació funcional de les infraestructures.....	68
6.2.7. Millorar la comunicació corporativa	68
7. Crèdits	70

1. Presentació



1.1. Justificació i objectius

Amb data 5 de gener del 2016 l'Ajuntament de Vic va encarregar a Bissap l'elaboració d'un Informe que tracti els aspectes següents:

- Contraposar el model de gestió actual del Teatre Atlàntida i de l'Escola de Música (Fundació) amb el d'un model de gestió municipal. Valorar tots els pros i contres de cada model.
- Estudi fiscal i estudi laboral dels dos models de gestió (l'actual i el municipalitzat).
- Calcular els costos anuals i de tot tipus per fer un canvi de gestió actual a la municipal.
- Puntejar altres models de gestió possibles en l'actual situació a Vic.

L'Ajuntament va encarregar, en paral·lel, el mateix informe a dos consultors per tal de tenir una "doble visió externa per poder veure les diferències i els detalls entre la municipalització i la situació actual del funcionament del Teatre Atlàntida i de l'Escola de Música". Va indicar també que calia elaborar l'informe amb notable urgència per tal de poder disposar del document final a mitjans de març.

Els dos consultors, de comú acord, vam proposar a l'Ajuntament la captació conjunta d'informació per assegurar que treballàvem amb les mateixes dades i per evitar haver de duplicar les consultes. També es va proposar l'elaboració coordinada de tres anàlisis instrumentals, que constarien com annex en els respectius informes:

- La síntesi de la literatura existent sobre les modalitats de gestió de serveis i equipaments de titularitat pública.
- L'anàlisi econòmic i laboral dels dos models de gestió i dels derivats d'un canvi de model.
- L'informe jurídic sobre fiscalitat de les diferents modalitats de gestió.

A partir de la informació obtinguda i d'aquestes anàlisis instrumentals, cada consultor elaboraria sota el seu criteri l'informe final que contindria un apartat de diagnosi i un de proposta.

L'informe encarregat es justifica per l'existència d'una certa controvèrsia, i fins i tot malestar en alguns sectors ciutadans, que ha estat recollit en els mitjans de comunicació locals, per la modalitat de gestió adoptada en l'EM i CAE L'Atlàntida, dos equipaments o serveis municipals gestionats conjuntament a través d'un contracte de gestió interessada amb la Fundació L'Atlàntida, regida per un Patronat del qual forma part l'Ajuntament en posició minoritària. Les persones que consideren que l'actual model de gestió no és l'adequat proposen que es faci una gestió municipal directa del conjunt o, com a mínim, del CAE.

Per aquest motiu l'informe té com a objectiu valorar els avantatges i inconvenients de l'actual model de gestió en relació, sobretot, a una gestió directa a través d'un Organisme Autònom.

L'informe, un cop presentat, serà presentat i debatut amb les parts interessades per tal d'arribar al màxim consens sobre la modalitat de gestió més beneficiosa per a l'interès general. Per aquest motiu, s'ha demanat que l'informe sigui breu i no recorri a tecnicismes, cosa que ha portat a situar en annexos una part dels materials elaborats per poder fer un relat argumental clar i comprensible.

1.2. Metodologia

Per a l'elaboració del present informe hem seguit la següent metodologia:

a. Recollida d'informació documental

Aquesta fase l'hem dut a terme de manera coordinada amb l'altre consultor per tal de treballar amb la mateixa informació i evitar duplicitats en les demandes documentals. La informació demana a l'inici ha anat arribar de forma progressiva fins a primers de març.

Al final, els documents aportats per l'Ajuntament i la Fundació són els que s'indiquen en l'apartat següent.

b. Consulta qualitativa

Per tal de conèixer tots els punts de vista sobre l'objecte d'anàlisi ens va semblar convenient poder fer una consulta qualitativa a les diferents parts interessades. A tal efecte hem pogut fer sessions de treball amb:

- Representants d'agents escènics, musicals i culturals de la ciutat.
- Representants de les forces polítiques amb representació a l'Ajuntament.
- Membres del Patronat de la Fundació.
- Equip Directiu de l'EM i CAE L'Atlàntida.
- Ex-interventor municipal.

Les sessions de treball han estat molt riques en punts de vista i arguments i han permès comprendre de primera mà les discrepàncies sobre el model de gestió. En l'annex hi ha un recull sistematitzat de les principals aportacions dels participants.

c. Anàlisi de la informació obtinguda



A mesura que anàvem celebrant sessions de treballi anàvem rebent la documentació demanada, hem procedit a la seva anàlisi i interpretació.

d. Elaboració de l'informe

Finalment, hem elaborat l'informe final estructurat en quatre blocs:

- Anàlisi objectiva del model de gestió
- Percepcions i opinions de les parts interessades
- Diagnosi
- Recomanacions i propostes.

1.3. Fonts d'informació

Per a l'elaboració del present informe hem partit de la següent documentació aportada per l'Ajuntament i la Fundació L'Atlàntida.

A. Documents jurídics

- Carta Fundacional de la Fundació Privada Estudis Musicals de Vic, de data 4.07.1990
- Contracte de gestió del servei públic d'escola municipal de música, conservatori i arts escèniques, de data 23.12.2009
- Modificació dels Estatuts de la Fundació L'Atlàntida, de data 21.1.2012
- Estatuts del Consell de Cultura de la Ciutat, de data 21.02.2012
- Adaptació dels Estatuts de la Fundació L'Atlàntida, de data 21.12.2012
- Resolució de l'aprovació dels Estatuts de L'Atlàntida, de data 24.05.2013
- Modificació dels Estatuts de la Fundació L'Atlàntida en la composició del Patronat, de data 28.10.2013
- Certificat exempció d'IVA a la Fundació L'Atlàntida, de data 10.09.2014
- Certificat de reconeixement de caràcter social de la Fundació L'Atlàntida, de data 10.09.2014
- Contracte-programa 2015-2017, de data 20.01.2015
- Acta de la reunió del Consell de Cultura del 26.01.2015
- Aprovació de la pròrroga per 2 anys del contracte amb la Fundació L'Atlàntida, de data 5.02.2015
- Consell Assessor de L'Atlàntida
- Membres del Consell de Cultura
- Composició del Patronat de la Fundació L'Atlàntida

B. Documents econòmics

- Comptes anuals 2013 de la Fundació L'Atlàntida
- Comptes anuals 2014 de la Fundació L'Atlàntida
- Estats financers de l'exercici econòmic tancat el 31.12.2014 de la Fundació L'Atlàntida
- Catàleg de llocs de treball de l'Ajuntament de Vic 2016
- Conveni del personal laboral de l'Ajuntament de Vic, de data 7.11.2001
- Plantilla de la Fundació L'Atlàntida, de data 1.2.2016
- Salari brut dels acomodadors
- Subvencions i ajudes públiques rebudes per la Fundació L'Atlàntida l'any 2014
- Organigrama de la Fundació L'Atlàntida

C. Documents sobre l'activitat

- Pla d'actuació 2015 de L'Atlàntida
- Pla d'actuació 2016 de L'Atlàntida
- Pla director L'Atlàntida 2011
- Memòria de L'Atlàntida 2015
- Informes d'explotació d'indicadors de Teknecultura
- Taules d'indicadors d'activitat 2013, 2014 i 2015 per activitats i gènere
- Indicadors Espais escènics municipals Vic 2012-2013-2014 dels Cercles de Comparació intermunicipal
- Variables 2013 Cercles de Comparació intermunicipal
- DAFO Vic dels Cercles de comparació intermunicipal
- Indicadors de produccions de L'Atlàntida 2013-2015
- Esquema de política de preus L'Atlàntida 2015-16
- Enquesta de satisfacció de l'EMVIC 2016

D. Documents sobre altres qüestions

- Projecte bàsic i executiu del nou complex cultural de la ciutat Vic, desembre 2006
- Pla Local d'Equipaments Culturals de Vic, febrer 2010
- Pla estratègic de l'escola de música i conservatori de grau professional de Vic, de data 12.06.2012
- Pla d'Acció Cultural de Vic, diagnòstic (2013)

2. Descripció general del servei



2.1. El CAE L'Atlàntida

2.1.1. La programació

Durant l'any 2016 la programació de L'Atlàntida estarà formada per un centenar d'activitats artístiques. La previsió és que es programin més de 80 espectacles de música i arts escèniques en una temporada anual, dividida en dos semestres, d'acord amb la següent distribució:

- 42 música
- 27 teatre
- 6 dansa
- 3 circ
- 5 altres (poesia, màgia, audiovisual, vídeo performance...)

La música, sobretot la música clàssica, té una major representativitat en la programació per la participació de l'Escola de Música i el Conservatori de Vic i per la llarga tradició musical de la ciutat. Ofereix propostes de grans figures internacionals, a través del cicle Grans Concerts i els cicles de música de cambra, fins a les noves generacions de músics del nostre país, amb el cicle Clàssica Jove.

Els eixos de programació per al 2017 són els següents:

- 1- Consolidar els objectius operatius del 2016.
- 2- Treballar conjuntament amb l'Ajuntament de Vic per desenvolupar el projecte "Vic, ciutat musical", amb la col·laboració de l'EMVIC i altres entitats locals.
- 3- Encetar una línia d'espectacles teatrals més enllà dels circuits habituals, que aportin singularitat i una qualitat destacada dins la programació de L'Atlàntida en el camp del teatre.
- 4- Crear un projecte participatiu de gran format obert a la població comarcal que comporti un procés de selecció i formació, i que culmini en un espectacle de gran format.
- 5- Consolidar les accions territorials i supraterritorials i obrir-les a tot el ventall de gèneres artístics i al màxim de sectors socials possibles.

2.1.2. La missió

El Pla d'Actuació 2016 indica que L'Atlàntida, Centre d'Arts Escèniques d'Osona, té la missió de **contribuir al lleure i a la formació dels ciutadans en l'àmbit de la música i les arts escèniques**, i que a partir d'una programació plural i d'altíssima qualitat L'Atlàntida dona resposta a les diferents necessitats culturals i educatives del territori.

L'equipament es posiciona a partir de tres elements:

- **Un discurs artístic propi i genuí en el qual la música clàssica té un paper molt destacat.** Ex: Grans Concerts, Vic; Clàssica Jove; Acadèmia Internacional de Quartets i l'Orquestra de Cambra de Vic.
- **Un projecte de proximitat amb la ciutadania** en col·laboració amb les entitats culturals osonenques i teixit social, la comunitat educativa EMVIC (Escola i Conservatori de Vic), el teixit empresarial i els Amics i Padrins de L'Atlàntida.
- **Un equipament de gran valor arquitectònic**, edifici projectat per Josep Llinàs i plenament integrat en l'espai públic de la ciutat amb l'objectiu d'afavorir la dinamització sociocultural de la zona i l'obertura als barris de llevant de la ciutat.

Afegeix que la programació de L'Atlàntida s'estructura en una temporada estable (dividida en dos semestres) que incorpora diverses propostes artístiques i culturals que es dirigeixen a un ampli ventall de públics.

2.1.3. Les línies estratègiques

Les línies estratègiques apuntades són:

1. Una programació plural de música i arts escèniques
2. La música clàssica com a element de singularitat
3. Una xarxa d'interacció comarcal i supracomarcal (funcions territorials)
4. Un projecte educatiu de gran impacte cultural
5. Un projecte social de desenvolupament comunitari
6. Una aposta per a la dinamització de les entitats locals
7. Un centre en col·laboració estable amb entitats culturals i educatives destacades d'àmbit nacional

2.1.4. Els objectius

El Pla d'Acció 2016 indica que els **objectius generals** són:

1. Continuar consolidant una programació plural i de qualitat que doni resposta a les diverses necessitats culturals del territori.
2. Mantenir la singularitat del discurs artístic actual centrat en la música clàssica que posiciona L'Atlàntida a nivell nacional i internacional.
3. Incrementar els públics assistents a la programació i les activitats que organitza la Fundació, tant en quantitat com en pluralitat de procedència.

4. Consolidar la imatge i el posicionament de lideratge cultural i educatiu a nivell local i nacional.
5. Seguir potenciant sinergies entre l'activitat cultural i educativa de L'Atlàntida i l'activitat educativa i cultural de l'EMVIC (Escola de Música i Conservatori de Vic) a fi de consolidar un projecte cultural, educatiu i social de gran impacte per a la ciutat i la comarca.
6. Continuar en la línia de promoció de nous talents artístics del nostre país, especialment de la música, encetada amb el Cicle Clàssica Jove, amb els convenis de col·laboració estables (JONC i ESMUC), i amb l'Acadèmia de Quartets, per acabar esdevenint una plataforma d'impuls i difusió a nivell nacional.
7. Desenvolupar i fer més efectius els processos d'aproximació a la ciutadania per a la presa de decisions sobre diversos aspectes del funcionament de L'Atlàntida en diversos àmbits.
8. Potenciar el creixement d'un teixit social i empresarial compromès amb els valors de la Fundació L'Atlàntida.
9. Dissenyar i portar a terme accions o projectes que tinguin com a objectiu disminuir el risc d'exclusió social de col·lectius determinats a la ciutat i a la comarca.
10. Seguir col·laborant amb els promotors que lloguen L'Atlàntida a fi d'establir sinergies per arribar a nous públics.
11. Potenciar el turisme de proximitat a través de la programació i activitats que desenvolupa L'Atlàntida.
12. Incrementar els ingressos propis i fer més eficients els processos interns de gestió.

Els **objectius operatius** per al 2016 són:

1. Treballar per la màxima eficàcia del Consell Consultiu de les Arts Escèniques i la Música, format per professionals de Vic i de la comarca, que es va crear a finals de l'any 2015.
2. Consolidar el ritme d'una producció artística anual amb artistes locals de caràcter professional o semiprofessional (antecedents: Albert Vidal, Corcia Teatre, La Pomerola, Des d'un on, Potser desig de no...).
3. Mantenir el ritme d'una producció anual protagonitzada per col·lectius socials a fi de generar valor social amb les diferents comunitats que hi participin. (antecedents: El somni d'una nit d'estiu, Osona en Dansa, Gloria de Vivaldi, Trobada Gospel Osona, Cantagrans).
4. Dissenyar anualment una proposta artística participativa adreçada als escolars de Vic i d'Osona a fi de consolidar un projecte educatiu de gran

impacte cultural (antecedents: El musical Joseph, Projecte Big Hand, Cantata escolar...).

5. Consolidar un mínim de dues produccions anuals amb l'EMVIC (Cicle Clàssica Jove, Orquestra de Cambra de Vic, Producció EMVIC...).
6. Impulsar i produir un espectacle participatiu de gran format amb la col·laboració de l'EMVIC i amb altres centres d'ensenyament artístic de Vic i d'Osona (antecedents: Pere i el Llop, El petit escuraxemeneies...)
7. Crear una línia pedagògica d'aproximació i sensibilitat cap a la dansa i el moviment corporal per poder potenciar la programació de dansa i la creació de nous públics.
8. Potenciar i donar més rellevància al cicle Clàssica Jove per convertir-lo en una plataforma per a la projecció dels joves valors de la música del nostre país i consolidar-lo com a festival de música jove, accentuant el seu caràcter de mercat per a nous talents.
9. Continuar treballant per una programació que incorpori propostes específiques per a públic jove (teatre, concerts, tallers).
10. Consolidar la qualitat, quantitat i difusió de la programació del cicle Grans Concerts per assolir l'objectiu inicial de convertir-lo en un referent nacional que situï L'Atlàntida com a equipament de singularitat en el camp de la música clàssica de primer nivell.
11. Mantenir dos cursos o tallers anuals de formació artística en els seus diferents gèneres (Acadèmia Internacional de Quartets, Acadèmia Mozart, tallers de circ...).
12. Col·laborar amb Vic Capital de la Cultura Catalana 2016, amb dues produccions de gran format, de caire teatral i musical, i amb altres propostes (Nador, Verdguer: el musical...).
13. Consolidar un cicle permanent durant tot l'any de música de cambra i altres produccions musicals de petit i mitjà format, amb presència majoritària de músics i artistes de proximitat (Música d'Aprop, Vespres d'Estiu...).
14. Incrementar els espectacles promoguts per L'Atlàntida en espais exteriors de la ciutat (Piano al carrer, Troianes 15, Matinal de circ...).
15. Impulsar un cicle de caràcter mensual que inclogui projectes interdisciplinars de petit format, adreçats a la creació d'un nou públic, preferentment jove, sense deixar de banda la qualitat artística, i orientats cap a la major professionalització possible, per posar en escena a les sales de L'Atlàntida (inclòs l'escenari de la Sala 1) o en altres equipaments culturals de la ciutat. Aquest cicle aglutinaria alguns dels suggeriments recollits en la primera reunió del Consell Consultiu de les Arts Escèniques i la Música:

- Caràcter de cicle
 - Propostes interdisciplinars
 - Microproduccions, amb preferència cap a artistes i creadors locals
 - Risc econòmic baix, controlable i assumible
 - Creació i fidelització d'un públic nou
 - Preus de taquilla assequibles
 - Implicació de diversos sectors artístics i culturals del territori
 - Singularitat en la programació
 - Més accent en el teatre de creació local i en la dansa
 - Propostes joves o adreçades a joves
 - Connexió i retroalimentació entre diferents fonts artístiques
16. Consolidar els programes educatius i socials que s'han anat portant a terme durant els últims anys.
17. Consolidar i incrementar les accions i funcions territorials que s'han portat a terme durant els últims anys, sobretot amb altres equipaments culturals propers (Teatre-Auditori de Calldetenes, Casino de Vic, Institut del Teatre...).

2.1.5. Principals indicadors

Tenim tres fonts d'indicadors aportats per l'Ajuntament i la Fundació:

- l'informe d'explotació dels indicadors 2013-14 que ha fet la consultoria *Teknecultura* a partir de dades de la Fundació.
- Alguns indicadors complementaris del 2015 aportats per la Fundació.
- Els indicadors aportats als *Cercles de Comparació Intermunicipals* relatius a l'any 2014.

Els integrem en la síntesi de les pàgines següents per tal de donar una idea general de les magnituds de l'activitat de L'Atlàntida.

a. Quadre general d'indicadors

L'informe de Teknecultura conté un quadre general d'indicadors:

Mètrica	2011/2012	2012/2013	Dif. 11-13	2013/2014	Dif. 12-14
# Funcions	119,00	98,00	 -17,65%	107,00	 9,18%
Oferta butaques	64584,00	60288,00	 -6,65%	58180,00	 -3,50%
Entrades	44339,00	41880,00	 -5,55%	40790,00	 -2,60%
Ocupació global	68,65%	69,47%	 1,18%	70,11%	 0,93%
Inversió	645263,88	545681,02	 -15,43%	551478,50	 1,06%
Ingressos	726319,14	663967,84	 -8,58%	557339,48	 -16,06%
Resultat econòmic	81055,26	118286,82	 45,93%	3937,58	 -96,67%
Inversió per funció	5422,39	5568,17	 2,69%	5154,00	 -7,44%
Ingressos per funció	6103,52	6775,18	 11,00%	5208,78	 -23,12%
Resultat per funció	681,14	1207,01	 77,21%	36,80	 -96,95%
Inversió per entrada	14,55	13,03	 -10,47%	13,52	 3,76%
Ingressos per entrada	16,38	15,85	 -3,22%	13,66	 -13,82%
Resultat per entrada	1,83	2,82	 54,50%	0,10	 -96,58%

b. Indicadors d'oferta i demanda

Indicadors d'oferta

En la temporada 2013-14 L'Atlàntida ha programat en total **107 funcions**, un nombre similar a les de les dues temporades anteriors. D'aquestes funcions la gran majoria ha estat de música (64) i teatre (39). Dins del gènere música, ha predominat la música clàssica (36).

L'oferta total de la temporada 2013-14 ha estat de 58.180 localitats, menys que la temporada anterior i força inferior a l'oferta de fa dues temporades, cosa que evidencia una **reducció progressiva de localitats ofertades en els darrers tres anys**. L'oferta total de la temporada 2014-15 ha estat de 45.412 localitats.

En la temporada 2014-15 la majoria de localitats ofertades corresponen a la temporada estable (24.868), en menor mesura a la programació familiar (4.250) i, en darrera instància, als Grans Concerts (2.280).

La compra de representacions per a la temporada 2013-14 ha comportat una **inversió de 551.478,50 euros**, lleugerament superior a la de la temporada anterior però molt inferior (un 14,5%) a la de fa dues temporades.

Indicadors de demanda

El nombre d'entrades venudes en la temporada 2013-14 (40.790) ha estat inferior al de les temporades anteriors (un 8% menys que la temporada 2011-12).

Amb tot, la diferent magnitud en la disminució de les entrades ofertades i de les venudes ha portat a un lleuger increment d'ocupació anual en les quatre darreres temporades. **En la temporada 2014-15 l'ocupació mitjana ha estat del 73,3%, mentre que en la temporada 2011-12 va ser del 68,2%**. L'ocupació és més alta en els Grans Concerts (87%) i, després, en la temporada estable (un 76%), mentre que en la programació familiar arriba al 63%.

Un 55% de les entrades venudes corresponen a la temporada estable, i un 20% a les dels promotors externs.

La principal motivació per anar a L'Atlàntida és la **cerca d'entreteniment**, seguida del fet relacional i la dimensió intel·lectual. També ha estat una motivació important la presència d'intèrprets coneguts.

El principal canal de compra d'entrades ha estat la **taquilla** del teatre (un 60%).

Pel que fa a la venda anticipada de la temporada 2013-14, un 12,3% es van comprar el mateix dia, la darrera setmana un 14,6%, el darrer mes un 28,2% i un 44,9% amb més antel.lació. **L'anticipació mitjana de la temporada 2014-15 ha estat de 44,1 dies**, amb la màxima anticipació en els Grans Concerts i la mínima en la programació familiar.

c. Indicadors de resultat econòmic

Els ingressos de la temporada 2013-14 han estat els pitjors de les tres temporades analitzades, i el resultat econòmic ha estat més negatiu. La reducció d'ingressos s'ha focalitzat especialment en el cicle de Grans Concerts, al Festival de Música Religiosa i, en menor mesura, a la temporada estable.

També és **més baix l'ingrés unitari per entrada venuda** (13,66 euros) respecte al de la temporada anterior (15,85 euros) o de fa dues temporades (16,38 euros).

d. Indicadors de comunitat

L'informe de Teknecultura diu que " es tracta d'una comunitat diversa, d'una comunitat de comunitats, polièdrica, resultat lògic d'una programació diversa que és referencial per a molt diversos públics amb molt diversos interessos, cobrint des del *mainstream* a les propostes educatives i formatives".

S'estima que les entrades venudes van correspondre al següent nombre de **persones o espectadors diferents**: 6.095 el 2011-12, 6.796 el 2012-13 i **5.656 el 2013-14**. També consta que al setembre del 2015 hi havia registrats a la base de dades 6.122 amics i 223 padrins.

La mitjana d'edat és de **43 anys** i les dones representen el 60%. La majoria provenen de la mateixa ciutat, tot i que més del 15% són de les rodalies, especialment de Tona, Taradell, Manlleu i Torelló.

Quant als hàbits de consum podem considerar que la **despesa anual mitjana** per espectador en la temporada 2013-14 ha estat de **96,97 euros**, mentre que va ser de 116,92 en la temporada 2011-12. Els espectadors van a L'Atlàntida **de mitjana dues vegades l'any** i cada vegada que hi van compren una mitjana de tres entrades amb un preu mitjà per damunt dels 15 euros, tot i que la majoria hi van en parella.

Segons les dades de la temporada 2013-14, **un 70% dels espectadors van a L'Atlàntida només 1 cop a l'any**, un 15% hi van 2 cops, un 5% hi van 3 cops, un 3% hi van 4 cops i un 6% hi van 5 cops o més. Hi ha, per tant, molts més espectadors ocasionals que habituals. Per tant, el públic que va a 3 o més espectacles és només

un 14 % del total de clients, però aporten més del 40 % dels ingressos i més del 50% de les vendes en les tres temporades analitzades.

L'informe de Teknecultura conclou que una gran part de gran part de la comunitat d'espectadors és fluctuant però que hi ha un nucli dur i intens que es manté en relació estable amb el teatre durant un llarg període de temps.

e. Indicadors aportats als Cercles de comparació intermunicipal

De les dades aportades pels Cercles de Comparació Intermunicipal de la Diputació de Barcelona, considerem rellevants les següents, tot i que cal tenir en compte la dificultat per homologar indicadors aen els diversos municipis.

Cal relativitzar, doncs, el valor absolut dels indicadors i tenir només en compte el seu valor relatiu indicat amb una franja de color. Els valors de color verd estan clarament per damunt de la mitjana, i els de color rosa per sota.

En la taula, s''indica a dalt l'indicador de Vic i a sota la mitjana corresponent als municipis de la franja poblacional similiar.

		2012	2013	2014
Indicadors d'oferta				
Butaques per 1000 habitants	Vic	30,1	27,4	27,2
	Mitjana	10,8	10,3	10,5
Places ofertades per 1000 hab	Vic	1.457,0	883,0	1.086,0
	Mitjana	423,0	416,0	445,0
Funcions profess. per 10.000 hab	Vic	21,9	15,4	22,6
	Mitjana	10,4	10,2	11,0
Funcions prof. per espectacle	Vic	1,1	1,1	1,1
	Mitjana	1,4	1,3	1,4
Funcions en coproducció s/total	Vic	14,4	9,4	11,6
	Mitjana	12,2	13,6	12,4
Funcions de teatre s/total (%)	Vic	27,8	34,4	37,9
	Mitjana	49,2	48,1	46,8
Funcions de música s/total (%)	Vic	51,1	48,4	48,4
	Mitjana	33,9	35,1	35,3
Núm anual de dies amb ús sala	Vic	146,0	106,0	122,0
	Mitjana	129,0	138,0	146,0

Indicadors de demanda				
Total assistents per 1000 hab	Vic	672,0	709,0	834,0
	Mitjana	269,0	278,0	300,0
Mitjana assistents s/aforament (%)	Vic	60,0	80,0	77,0
	Mitjana	64,0	57,0	67,0

Indicadors econòmics				
Mitjana hores personal per dia/ús	Vic	52,0	108,0	93,0
	Mitjana	31,0	34,0	34,0
Despesa corrent total per habitant	Vic	41,7	37,8	40,4
	Mitjana	9,8	9,5	10,1
% despesa corrent s/despesa total municipal		4,4	4,0	4,2
		1,1	1,1	1,2
Finançament taquilla s/despesa (%)	Vic	36,7	37,9	34,8
	Mitjana	29,6	29,5	29,9
Autofinançament patrocini s/despesa (%)	Vic	11,1	11,4	7,7
	Mitjana	2,9	3,4	3,0
Finançament municipal s/despesa (%)	Vic	41,7	39,4	46,7
	Mitjana	55,8	56,9	56,0

Els indicadors mostren que, en general, l'**oferta i la demanda de L'Atlàntida estan per damunt de la mitjana de la franja de municipis de referència en tots els aspectes**. Si ens centrem en les dades del 2014, podem fer les següents consideracions:



a. Indicadors d'oferta

- i. L'oferta d'aforament o butaques per 1.000 habitants és més del doble de la mitjana (27,2 en relació a 10,5), però cal tenir en compte l'abast comarcal de L'Atlàntida.
- ii. L'oferta comercial de localitats per 1.000 habitants també és més del doble de la mitjana (1.086 en relació a 445), i gual que l'oferta de funcions professionals per 10.000 habitants (22,6 en relació a 11).
- iii. El percentatge de les funcions de teatre sobre el total de funcions és inferior, atès que hi ha molta programació de música, però no el seu nombre en termes absoluts. La proporció teatre/músic és inversa a la majoria d'espais de la franja.

b. Indicadors de demanda

- i. El total d'assistents per 1.000 habitants és gairebé el triple de la mitjana (834 en relació a 300).
- ii. La mitjana d'ocupació és lleugerament superior a la mitjana (77% en relació a 67%).

c. Indicadors econòmics

- i. El finançament de la programació a través de la taquilla és força superior (34,8% en relació a 29,9%).
- ii. La captació de recursos de patrocini i mecenatge també és més del doble (7,7% en relació al 3%).
- iii. En conseqüència, l'aportació municipal és inferior (46,7% en relació al 56%).

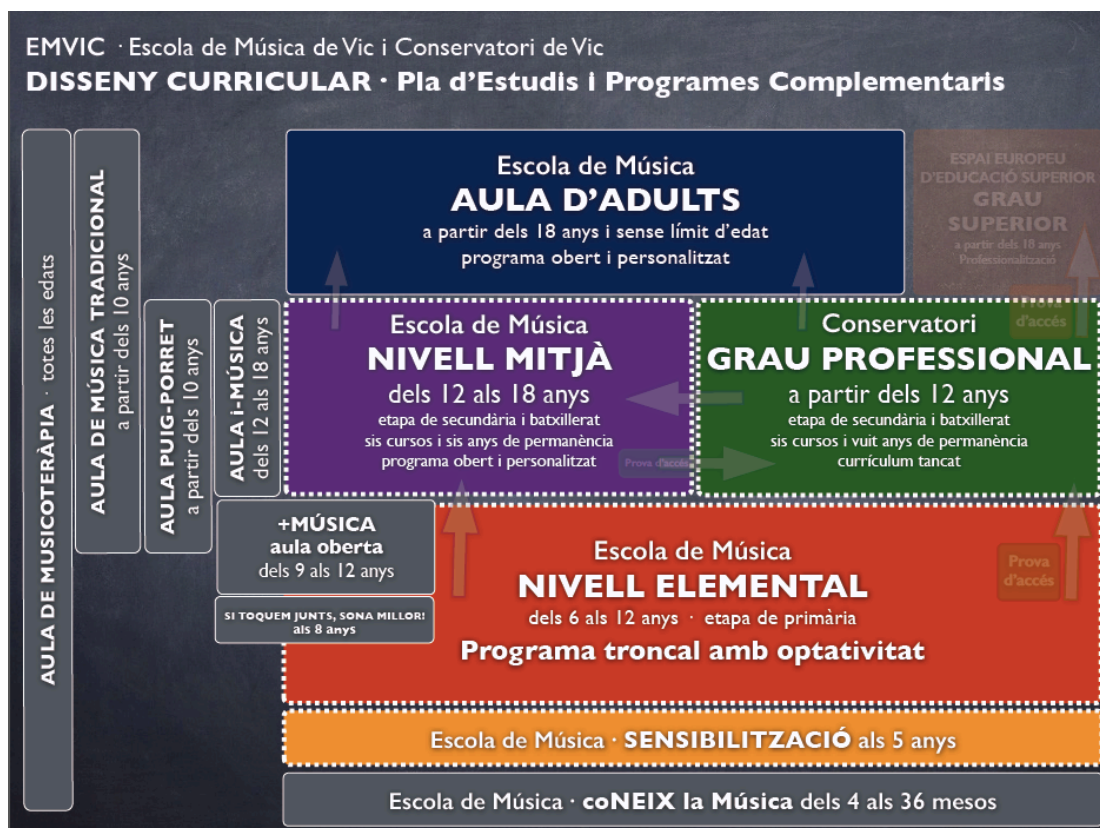
2.2. L'EMVIC

L'EMVIC és un servei educatiu de titularitat municipal que compta amb Escola de Música i Conservatori. L'Escola de Música incorpora també les Aules Associades establertes en diversos municipis de l'entorn. Tots dos centres són autoritzats pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat i s'adeqüen a la legislació vigent. L'EMVIC compta amb el finançament de l'administració pública -Generalitat i Ajuntament de Vic- i té establert un nombre de places limitat per assegurar l'equilibri del disseny curricular i la sostenibilitat del centre.

- L'Escola de Música està prevista per a 660 alumnes.
- El Conservatori té una previsió màxima de 160 places.
- Les Aules Associades a l'EMVIC tenen una mitjana de 40 alumnes cadascuna.

L'Escola de Música de Vic està associada a l'Associació Catalana d'Escoles de Música i el Conservatori de Vic està inscrit a l'Associació de Conservatoris de Catalunya.

El disseny curricular del **Pla d'Estudis** és el següent:



2.2.1. Escola de Música

Les escoles de música imparteixen ensenyaments no reglats que aporten a l'alumnat una formació teòrica i pràctica que permet gaudir de la pràctica individual i de conjunt. L'oferta formativa és oberta i flexible; es poden impartir programes de diferents intensitats i per alumnat de totes les edats. Conté els següents nivells:

- **Nivell sensibilització** (escola de música p5) iniciació musical en petit grup. Un cop a la setmana. Descobriment del món de la música, els objectes sonors i els petits instruments, aprendre a cantar en grup, a seguir un mateix ritme i una mateixa entonació. Treball i vivència lúdica a partir dels elements més primaris de la música: el timbre, la dinàmica, l'alçada, el ritme, la pulsació, la coordinació motora i l'expressió emocional. Tot plegat en un ambient relaxat i en una aula especialment equipada per aquests objectius.
- **Nivell elemental** (escola de música dels 6 als 12 anys) el nivell elemental, de primer a sisè de primària, segueix un criteri troncal per a tots els alumnes amb la finalitat d'assegurar una base sòlida de llenguatge musical i el coneixement bàsic de la tècnica d'un instrument. Quan els alumnes fan segon curs poden optar per començar l'aprenentatge d'un instrument, en el cas d'alumnes que estiguin disposats a fer una considerable dedicació tant a l'escola com a casa, o per la pràctica instrumental en grup, en el cas dels alumnes que aspirin a concentrar la seva activitat musical exclusivament en les hores presencials a l'escola. L'Instrument es fa en mòduls que van dels 30' als 60' setmanals que cada professor gestiona de manera individual, col·lectiva o combinant les dues. Progressivament s'incorporen algunes activitats complementàries i optatives: orquestres, conjunts instrumentals, classes col·lectives de gran grup, repertorista, etc. La Pràctica Instrumental en Grup (PRIG) es fa en sessions de 45' -60' setmanals en grups d'entre quatre i sis alumnes i desenvolupa una dinàmica pròpia i independent de les aules d'instrument.
- **Nivell mitjà** (escola de música dels 12 als 18 anys) el disseny curricular deixa de ser troncal i es converteix en un programa obert i essencialment optatiu segons l'interès i la dedicació que vulgui posar-hi cada alumne. De tota manera, hi ha la possibilitat de seguir en la línia d'un programa troncal que afavoreix la continuïtat des de l'itinerari de Nivell Elemental. També hi ha la possibilitat de cursar tallers intensius de vuit sessions relacionats amb la pràctica musical en el marc de l'Aula i-música.
- **Aula d'adults** (escola de música a partir dels 18 anys) cursos per trimestres. Adaptació personalitzada al nivell i a l'interès de cada alumne i cada grup. Ofertes de tallers instrumentals, vocals, teòrics, tècnics i culturals.

2.2.2. Conservatori

Els Conservatoris imparteixen els ensenyaments de Grau Professional a partir dels 12 anys amb la finalitat de donar a l'alumnat la capacitat musical necessària tant per afrontar la pràctica musical de manera autònoma, com per optar per la continuïtat dels estudis musicals en el grau superior amb l'orientació i preparació suficients. Els estudis de música que s'imparteixen en el Conservatori condueixen a l'obtenció del títol professional de música.

El Conservatori de Grau Professional de Música de Vic aplica estrictament el disseny determinat per les disposicions del Departament d'Ensenyament i ofereix els sis cursos corresponents a aquesta etapa. El Decret 25/2008, de 29 de gener, estableix l'ordenació curricular dels ensenyaments de música de Grau Professional i en regula la prova d'accés.

2.2.3. Aules associades

Les Aules Associades són seus que l'EMVIC té distribuïdes a poblacions de l'entorn per tal de facilitar l'accés a la música dels nens i nenes de la comarca. Les Aules ofereixen Sensibilització musical i Nivell Elemental en programes adaptats a la realitat de cada municipi i que poden ser complementats a la seu central de Vic.

2.2.4. Dades de matrícula 2015-2016

Les dades de la matrícula del curs 2015-16 de l'Escola Municipal de Música i Conservatori ha estat les següents:

- a. Total d'alumnes matriculats: **1.463**.
 - Índex d'escolarització musical sobre el total d'habitants de la comarca (154.559): 9,5 alumnes per cada 1.000 habitants.
 - Índex d'escolarització musical sobre el total d'habitants de la ciutat (41.056): 35,6 alumnes per cada 1.000 habitants.
- b. Detall d'alumnes matriculats per programes:
 - Programes centrals: **820** (56%)
 - Programes complementaris: **381** (26%)
 - Aules associades: **262** (18%)
- c. Detall per estudis dels programes centrals:
 - Escola de Música P5: 30 alumnes (3,6%)
 - Escola de Música (nivell elemental 6-12 anys): 480 alumnes (58,5%)
 - Escola de Música (nivell mitjà 12-18 anys): 150 alumnes (18,3%)
 - Conservatori (grau professional a partir de 12 anys): 160 alumnes

- d. Detall del nivell elemental:
 - En el nivell elemental hi ha una mitjana de 80 alumnes per curs per un total de 6 cursos que fa un total de 480 alumnes.
 - A més hi ha una llista d'espera de 71 alumnes.
- e. Detall de les aules associades:
 - Arbúcies: 60
 - Calldetenes: 33
 - Folgueroles: 58
 - Sant Hilari: 45
 - Sant Julià: 57
 - Viladrau: 19
- f. Detall dels programes complementaris:
 - Si toquem junts: 118 alumnes
 - Adults: 104 alumnes
 - Resta: 159 alumnes
- g. Mitjana de minuts setmanals per alumne (ratio lectiva):
 - Vic: 37,6
 - Aules associades: 30

2.3. Informe econòmic

En un annex presentem l'informe econòmic de la Fundació L'Atlàntida. Aquí en fem una breu referència.

a. Compte de pèrdues i guanys global dels exercicis 2012, 2013 i 2014

ESTATS FINANCERS
ANÀLISI ECONÒMIC EXERCICIS 2014 I 2013
FUNDACIÓ L'ATLÀNTIDA

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS GLOBAL	2014		2013		2012	
Ingressos de l'activitat	3.949.842,40	100,00%	4.003.449,01	100,00%	4.200.410,96	100,00%
Prestacions de serveis	1.524.436,47	38,59%	1.548.983,07	38,69%	1.594.102,79	37,95%
Subvencions i aportacions	2.332.890,36	59,06%	2.354.686,77	58,82%	2.510.750,67	59,77%
Ingressos per arrendaments	91.335,83	2,31%	99.779,17	2,49%	95.557,50	2,27%
Altres ingressos	1.179,74	0,03%		0,00%		0,00%
Cost de vendes	-676.025,84	-17,12%	-640.945,84	-16,01%	-725.455,55	-17,27%
Compres	-22.812,84	-0,58%	-30.279,45	-0,76%	-11.555,27	-0,28%
Treballs realitzats per altres empreses	-653.213,00	-16,54%	-610.666,39	-15,25%	-713.900,28	-17,00%
Marge Brut	3.273.816,56	82,88%	3.362.503,17	83,99%	3.474.955,41	82,73%
Despeses	-3.183.437,55	-80,60%	-3.221.956,96	-80,48%	-3.212.531,53	-76,48%
Despeses de Funcionament (arrendaments, assegurances, manteniments, etc)	-544.870,22	-13,79%	-613.125,69	-15,31%	-514.420,30	-12,25%
Sous, salaris i seguretat social	-2.638.567,33	-66,80%	-2.608.831,27	-65,16%	-2.698.111,23	-64,23%
Resultat Operatiu	90.379,01	2,29%	140.546,21	3,51%	262.423,88	6,25%
Amortització de l'immobilitzat	-130.035,17	-3,29%	-146.501,65	-3,66%	-146.501,65	-3,49%
Resultat abans Impostos, interessos i extraordinaris	-39.656,16	-1,00%	-5.955,44	-0,15%	115.922,23	2,76%
Resultat Financer i altres	26.984,48		26.319,47		27.881,93	0,66%
Resultat abans d'impostos	-12.671,68	-0,32%	20.364,03	0,51%	143.804,15	3,42%
Impost sobre beneficis						
RESULTAT DE L'EXERCICI	-12.671,68	-0,32%	20.364,03	0,51%	143.804,15	3,42%

El cost de l'estructura de l'any 2014 representa un 80,60% del total dels ingressos, lleugerament per sota del marge brut, i els salaris representen ja el 66,80%. **El resultat operatiu ha passat del 6,25% l'any 2012 al 2,29% l'any 2014.** Els resultats dels darrers tres exercicis, a causa sobretot de les amortitzacions, passa d'un guany d'un 3,42% a unes pèrdues del -0,32% i marca una tendència negativa.

b. Compte de pèrdues i guanys de l'EMVIC dels exercicis 2013 i 2014

ESTATS FINANCERS ANÀLISI ECONÒMIC EMVIC 2014 2013 FUNDACIÓ L'ATLÀNTIDA						
COMPTE DE RESULTATS DE L'ESCOLA DE MÚSICA				ANÀLISI COMPARATIU ALTRES ESCOLES		
	Exercici 2014		Exercici 2013		MITJANA EMVIC	MITJANA ALTRES ESCOLES
Ingressos de l'activitat	2.403.953,42	100	2.439.396,38	100	2.421.674,90	100,00
Prestacions de serveis	895.485,86	37,25	923.957,59	37,88	909.721,73	37,57
Subvencions i aportacions	1.507.382,58	62,7	1.515.438,79	62,12	1.511.410,69	62,41
Altres ingressos	1084,98	0,05	-	0	1.084,98	0,04
Cost de vendes	-6.183,91	-0,26	-5.458,07	-0,22	-5.820,99	-0,24
Compres	-6.183,91	-0,26	-5.458,07	-0,22	-5.820,99	-0,24
Marge Brut	2.397.769,51	99,74	2.433.938,31	99,78	2.415.853,91	99,76
Despeses	-2.020.384,05	-84,04	-2.083.878,03	-85,43	-2.052.131,04	-84,74
Despeses de Funcionament (assegurances, manteniments, etc)	-110.522,67	-4,60	-196.507,81	-8,06	-153.515,24	-6,34
Sous, salaris i Seguretat Social	-1.909.861,38	-79,45	-1.887.370,22	-77,37	-1.898.615,80	-78,40
Resultat Operatiu	377.385,46	15,7	350.060,28	14,35	363.722,87	15,02
Amortització de l'immobilitzat	-49.909,61	-2,08	-57.601,09	-2,36	-53.755,35	-2,22
Resultat abans Impostos, interessos i extraordinaris	327.475,85	13,62	292.459,19	11,99	309.967,52	12,80
Despeses Financeres	-3.759,11	-0,16	-2.691,06	-0,11	-3.225,09	-0,13
Ingressos Financers	171,27	0,01	147,09	0,01	159,18	0,01
Resultat abans cost Administració i Serveis Generals	323.888,01	13,47	289.915,22	11,88	306.901,62	12,67
Costos d'Administració i Serveis Generals	-301.038,73	-12,52	-289.742,83	-11,88	-295.390,78	-12,20
RESULTAT DE L'EXERCICI	22.849,28	0,95	172,39	0,01	11.510,84	0,48

El cost de l'estructura de l'any 2014 representa el 84,04% del total dels ingressos, i els salaris representen el 79,45%. **El resultat operatiu ha passat del 7,93% l'any 2012 al 15,7% l'any 2014.** Els resultats dels darrers dos exercicis, a causa sobretot de les amortitzacions, passa d'un guany del 0,01% a un guany del 0,95% i marca una tendència lleugerament a l'alça.

c. Compte de pèrdues i guanys de L'Atlàntida

**ESTATS FINANCERS
ANÀLISI ECONÒMIC CAEO 2014 2013
FUNDACIÓ L'ATLÀNTIDA**

COMpte DE RESULTATS DEL CENTRE CULTURAL					COMPARATIVA ALTRES TEATRES		
	Exercici 2014		Exercici 2013		MITJANA CAEO		MITJANA ALTRES TEATRES
Ingressos de l'activitat	1.545.794,22	100	1.564.052,63	100	1.554.923,43	100,00	100,00
Prestacions de serveis	628.950,61	40,69	625.025,48	39,96	626.988,05	40,33	30,03
Subvencions i aportacions	825.507,78	53,4	839.247,98	53,66	832.377,88	53,53	64,01
Ingressos per arrendaments	91.335,83	5,91	99.779,17	6,38	95.557,50	6,15	5,96
Cost de vendes	-657.025,28	-42,5	-621.827,68	-39,76	-639.426,48	- 41,13	- 16,42
Compres	-3.812,28	-0,25	-11.161,29	-0,71	-7.486,79	- 0,48	- 16,24
Treballs realitzats per altres empreses	-653.213,00	-42,26	-610.666,39	-39,04	-631.939,70	- 40,65	- 0,18
Marge Brut	888.768,94	57,5	942.224,95	60,24	915.496,95	58,87	83,58
Despeses	-807.054,73	-52,21	-794.804,09	-50,82	-800.929,41	- 51,52	- 73,37
Despeses de Funcionament (assegurances, manteniments,	-377.811,28	-24,44	-359.094,41	-22,96	-368.452,85	- 23,70	- 40,63
Sous, salaris i Seguretat Social	-429.243,45	-27,77	-435.709,68	-27,86	-432.476,57	- 27,81	- 32,74
Resultat Operatiu	81.714,21	5,29	147.420,86	9,43	114.567,54	7,36	10,21
Amortització de l'immobilitzat	-80.125,56	-5,18	-88.900,56	-5,68	-84.513,06	- 5,43	- 1,63
Resultat abans Impostos, interessos i extraordinaris	1.588,65	0,1	58.520,30	3,74	30.054,48	1,92	8,58
Despeses Financeres	-10.686,92	-0,69	-12.676,05	-0,81	-11.681,49	- 0,75	- 0,02
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i	41.236,10	2,67	41.236,10	2,64	41.236,10	2,66	1,57
Resultat abans cost Administració i Serveis Generals	32.137,83	2,08	87.080,35	5,57	59.609,09	3,83	10,13
Costos d'Administració i Serveis Generals	-67.658,79	-4,38	-66.888,71	-4,28	-67.273,75	- 4,33	- 5,67
RESULTAT DE L'EXERCICI	-35.520,96	-2,3	20.191,64	1,29	-7.664,66	- 0,51	4,46

El cost de l'estructura de l'any 2014 representa el 52,21% del total dels ingressos, i només els salaris representen el 27,77%. **El resultat operatiu ha passat del 7,36% l'any 2012 al 9,43% l'any 2013 i al 5,29% l'any 2014.** En els resultats dels darrers dos exercicis, a causa sobretot de les amortitzacions i despeses d'administració i generals, es passa d'un guany del 1,29% a unes pèrdues del -2,3% i marca una **tendència negativa**.

d. Anàlisi de l'ocupació de l'equipament

Fent l'anàlisi de les dades de registres d'ús de l'any 2015 es comptabilitzen un total de 807 activitats que, sobre un total anual de 1.415 dies hàbils per a les 5 sales (descomptant els de vacances i els de descans setmanal del personal), resulta una **ocupació global del 57%**.

Les dades d'ocupació mostren que **hi ha marge per poder desenvolupar més activitats** incrementant la utilització de l'equipament, encara que els dies que queden lliures no són els que tenen més potencial d'ús. Tot i així es podria estudiar la manera de fer millores en aquest aspecte.

		283 dies		
sala 1	157	55,48		
sala 2	102	36,04		
sala 3	295	104,24		
sub sales	554		total 3 sales	percentatge
			849	65%
assaig 1	111	39,22		
assaig 2	141	49,82		
sub Assaig	252		total 2 assaig	
			566	45%
TOTAL	806		Total tot Equipament	57%
			total 5 sales	
			1415	

e. Conclusions

Com a conseqüència de l'anàlisi econòmica podem formular les següents conclusions:

- a. La gestió econòmica desenvolupada per l'ens gestor està feta amb rigor i dins dels paràmetres habituals d'una **explotació típica de les entitats no lucratives** que compten amb ingressos més o menys estables, garantits per l'administració i **centrats en la qualitat**.
- b. **Els costos de personal, tant en valor absolut com en els ratis comparatius, són superiors als del sector però representen uns costos laborals de plantilla similars al del conveni de l'Ajuntament de Vic.** Canviar-los a contracte laboral d'un organisme autònom **suposaria només un 10% de sobrecost**, més les necessàries adaptacions del departament de RRHH de l'Ajuntament. També caldria fer front al **cost de les indemnitzacions** derivades de la finalització dels contractes per un import superior a 1,5 milions d'euros.
- c. El marge brut de l'EMVIC és similar al de les altres escoles de música però aporta un **resultat operatiu el doble de millor que el de les altres escoles** de música, i que **comporta pèrdues a causa de les amortitzacions** i els costos generals.
- d. El marge brut del CAE és inferior al de la mitjana d'altres teatres degut als treballs per altres empreses que deuen estar més internalitzats que a la resta, i dóna un **resultat operatiu similar a la mitjana d'altres teatres** tot i que es redueix i **comporta pèrdues a causa de les amortitzacions, despeses d'administració i generals**.
- e. **L'ocupació i utilització de l'equipament** es pot considerar insuficient si es miren només les activitats publicitades però és més elevada si s'analitzen totes les activitats involucrades al llarg de l'any, especialment les de l'Escola de Música. Amb tot, deixa marge de millora.
- f. **Els indicadors d'activitat** són inferiors als de ciutats amb teatres similars.
- g. **La programació creix** en nombre d'espectacles i d'espectadors, i destaca sobretot la programació musical.
- h. **El preu mitjà de les entrades** ha anat disminuint en els darrers exercicis.

3. Anàlisi objectiva del model de gestió



3.1. Antecedents

3.1.1. Orígens i evolució

Tal com consta en el *Contracte-Programa 2015-17* entre l'Ajuntament de Vic i la Fundació L'Atlàntida, aquesta fundació (abans Fundació Privada Estudis Musicals de Vic) va ser creada pel Patronat d'Estudis Osonencs el 4 de juliol de 1990 i inscrita al Registre de Fundacions Privades de la Generalitat de Catalunya, per resolució del conseller de Justícia de 18 de setembre de 1990, amb el número 498. La fundació tenia per objecte impartir ensenyament de la música mitjançant la creació o gestió d'una Escola de Música o Conservatori.

Dinou anys més tard, en el context de l'expansió dels equipaments culturals de Vic, la Fundació Estudis Musicals de Vic decideix una reforma estatutària amb data 18 de març de 2009, es canvia el nom (Fundació L'Atlàntida) i s'amplia l'objecte fundacional amb la gestió d'equipaments culturals i l'organització de qualsevol tipus d'acte relacionat amb la cultura. La qual cosa li permet de presentar la seva candidatura a gestionar L'Atlàntida, Centre d'Arts Escèniques d'Osona, segons el concurs municipal per a la contractació dels serveis d'escola de música, conservatori i arts escèniques de Vic, convocat el 27 d'agost de 2009.

El contracte administratiu signat per la Fundació L'Atlàntida amb l'Ajuntament de Vic amb data 23 de desembre del 2009 estableix que la concessió serà de 24 anys, però amb períodes de pròrroga sotmesos a l'aprovació del consistori, prèvia presentació d'un contracte programa.

El 31 de juliol de 2015 s'exhauria el primer període i calia aprovar-ne un altre de 8 anys. La controvèrsia entre les formacions polítiques amb representació al Ple sobre la modalitat de gestió més adequada va portar a prorrogar el contracte només per 2 anys per donar temps a analitzar i valorar les modalitats de gestió proposades. Finalment, en data 5 de febrer del 2015 l'Ajuntament de Vic va aprovar la pròrroga del contracte de gestió a la Fundació L'Atlàntida per dos anys que finalitzarà el 31 de juliol del 2017.

3.1.2. Model adoptat i arguments

En la decisió sobre el model de gestió que es va adoptar en el moment inicial hi van pesar diversos arguments:

- a. El fet que l'Ajuntament no es veia en cor, per motius jurídics, de gestionar l'Escola de Música d'una manera satisfactòria.

- b. La convicció que la gestió integrada de l'Escola de Música, Conservatori i Centre d'Arts Escèniques comportaria notables avantatges, no sols en la generació d'economies d'escala pel fet de compartir un mateix edifici, sinó també en les sinergies resultats d'una acció coordinada entre un servei cultural i educatiu en l'àmbit de les arts en viu.
- c. La convicció compartida que la gestió indirecta d'un equipament tan singular i complex com L'Atlàntida a través d'una fórmula mixta de cooperació públic-privat seria més àgil, flexible i eficient que la gestió directa.
- d. La consideració que era millor per l'Ajuntament que el risc d'explotació el tingués l'ens gestor i no el titular, limitant-se aquest a fer una aportació econòmica anual fixa contemplada en el pressupost (inicialment de 750.000 euros).
- e. La consideració que si l'ens gestor era una entitat sense ànim de lucre hi hauria més possibilitats de captar i gestionar ingressos de tercers a través de donacions de mecenatge i del patrocini.
- f. El fet que els professionals de l'escola de música consideraven que l'eventual gestió municipal provocaria notable incertesa sobre la seva continuïtat laboral.
- g. La convicció que era beneficiós que l'equipament prestés els seus serveis no sols a la ciutat sinó també a la comarca.
- h. El fet que si en el contracte de gestió el titular arrendava l'equipament a l'ens gestor l'Ajuntament podria recuperar l'IVA suportat de les obres, possibilitat que es va verificar fent una consulta no vinculant a Hisenda.

Tots aquests arguments van portar a configurar l'actual model de gestió amb notable convenciment dels seus nombrosos beneficis. Es va considerar que la millor manera d'assegurar una gestió mixta públic-privat era incorporar representants del govern municipal en el Patronat de la Fundació i que l'Alcalde la ciutat el presidís però l'Ajuntament estés en posició minoritària.

3.2. El contracte-programa

El Contracte programa (CP) és l'instrument que articula les relacions i els mecanismes de coordinació adequats entre l'Ajuntament de Vic (com ens titular) i la Fundació L'Atlàntida (com ens gestor), atenent el seu perfil institucional diferenciat i la presència de patrons representants de l'Ajuntament en la Fundació.

- El Contracte programa estableix els principals acords per a un desenvolupament sostenible i de qualitat dels serveis municipals d'escola de



música i d'arts escèniques de Vic i es basa en l'adquisició de compromisos per les dues parts i en la rendició de comptes a la societat dels resultats que la Fundació obté anualment.

- El Contracte programa estableix les línies estratègiques i els objectius generals de la Fundació per tal de promoure l'assoliment dels nivells de qualitat i d'excel·lència acadèmica i culturals desitjables, atenent la voluntat d'ambdues parts de treballar per a uns serveis de qualitat adequats a les demandes i necessitats de la societat catalana i de l'entorn territorial i afavorint la seva constant adaptació a les circumstàncies canviants de la nostra societat.

Segons consta en el "*Contracte del servei públic d'escola de música, conservatori i arts escèniques de Vic*", **la direcció estratègica i l'avaluació i el control dels resultats i de l'activitat de l'adjudicatari en l'execució del contracte correspon a l'Ajuntament**, a través de l'òrgan que aquest lliurement decideixi i que l'actuació de l'adjudicatari es produeix d'acord amb el pla d'acció anual sota la vigència i d'acord amb el pertinent **contracte plurianual de gestió o contracte-programa**.

El contracte precisa que **l'adjudicatari ha d'elaborar el seu contracte-programa** establint, com a mínim i per al període de la seva vigència, entre d'altres, els aspectes següents:

- Els **objectius** que s'han de perseguir, els resultats que s'han d'obtenir i, en general, la gestió que s'ha de dur a terme.
- Els **plans necessaris per assolir els objectius**, amb especificació dels marcs temporals corresponents i dels projectes associats a cadascuna de les estratègies i els seus terminis temporals, així com els **indicadors per avaluar els resultats obtinguts**.
- Les **previsions màximes de plantilla** de personal i el marc d'actuació en matèria de gestió de recursos humans.
- Els **recursos personals, materials i pressupostaris** que s'han d'aportar per a la consecució dels objectius.
- El **procediment que s'ha de seguir per a la cobertura dels dèficits anuals que, si s'escau, es puguin produir** per insuficiència dels ingressos reals respecte als estimats i les conseqüències de responsabilitat en la gestió que, si s'escau, s'hagin de seguir d'aquests dèficits.
- Els **procediments de coordinació** necessaris per al correcte exercici de les competències de l'Ajuntament i les responsabilitats derivades de l'adscripció a l'òrgan municipal competent.

El contracte-programa ha de tenir una **vigència de quatre anys**, coincidents amb els cursos acadèmics o les temporades artístiques (setembre-juliol).

L'aprovació del contracte-programa correspon al Ple de l'Ajuntament, o bé a l'òrgan en el qual aquest delegui, en el termini màxim de tres mesos a comptar de la seva presentació. En el cas que no sigui aprovat en aquest termini, manté la seva vigència el contracte-programa anterior.

Les funcions municipals esmentades s'exerceixen mitjançant el **seguiment i el control del contracte-programa**. Atès que els serveis adjudicats continuen tenint en tot moment la qualificació de serveis públics, **la titularitat dels quals és de l'Ajuntament de Vic, aquest pot modificar lliurement les seves característiques per motius d'interès públic**, a través de la corresponent modificació dels plecs o del contracte-programa.

En la gestió indirecta d'un equipament cultural, el contracte-programa és una eina fonamental que defineix el pla d'acció, les atribucions i compromisos de les parts durant un període plurianual i el sistema de seguiment i avaluació.

L'actual "**Contracte-programa 2015-17 entre l'Ajuntament de Vic i la Fundació L'Atlàntida**" defineix els objectius i les accions estratègiques del període, el model de finançament i el sistema de seguiment. El seu contingut contempla els punts indicats en el contracte de gestió, presenta un discurs ben elaborat sobre els criteris i línies d'acció de l'equipament i presenta amb claredat els objectius operatius del període (amb la denominació d'"accions estratègiques"), però **no estableix els indicadors d'avaluació** ni les fites a assolir en cada indicador.

També estableix que per al seguiment del Contracte-programa es farà una **reunió anual específica del Patronat a la qual assistiran els regidors de la comissió de cultura i educació, o la representació del Ple que cadascun dels partits que el formen decideixi, sempre d'acord amb la proporcionalitat de la representació municipal**, per tal d'avaluar el grau d'assoliment de les accions estratègiques, proposar si s'escau mesures correctores i, si s'escau, l'actualització de determinades clàusules i objectius del contracte-programa.

En la consulta a les parts hem tingut la sensació que el Contracte-programa era considerat un document "intern" de la Fundació, o un instrument administratiu en la relació contractual entre l'Ajuntament i la Fundació i que no era concebut com un **element clau en el model de governança**. Per això no ens consta que s'hagi sotmès a **informació pública** (a la web no es pot consultar) ni s'hagi celebrat la **reunió anual de seguiment i avaluació** convidant els regidors de la comissió de cultura i educació i dels partits que tenen representació al Ple i no formen part del govern municipal.

3.3. Anàlisi comparada de models

3.3.1. Modalitats de gestió de serveis públics

Segons la legislació vigent (article 85 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local LRBRL), les modalitats de gestió dels serveis públics locals es limiten a dos grups: **gestió directa i indirecta**.

Tal com hem indicat en l'annex sobre modalitats de gestió dels serveis de titularitat pública s'entén per **gestió directa** la que les entitats locals duen a terme per prestar els serveis de la seva competència gestionant-los des de **la seva matriu organitzativa central** o de forma descentralitzada mitjançant un **ens derivat de règim públic** (organisme autònom), **privat** (societat mercantil que en depèn exclusivament) o **mixte** en el qual té una posició dominant.

S'entén per **gestió indirecta** la que les entitats locals duen a terme per prestar els serveis de la seva competència contractant-los a tercers a través de diverses modalitats de contractació: **concessió, gestió interessada, concert, arrendament i societat mixta amb posició no dominant**.

Hi ha unes certes indicacions sobre la modalitat de gestió en relació a la naturalesa dels serveis, segons impliquin exercici d'autoritat (que han de ser gestionats directament) segons siguin serveis que es prestin de manera exclusiva o concorrin en el mercat amb particulars.

L'elecció d'una o altra modalitat en la prestació de serveis considerats activitats econòmiques en concurrència amb particulars, tal com seria el cas de L'Atlàntida, depèn dels factors que en cada cas porten a considerar que són beneficiosos per a l'interès general. Entre altres es poden citar la capacitat tècnica, tecnològica o instrumental per prestar-los adequadament, la probable major eficàcia i eficiència en la gestió sotmesa al règim privat, la capacitat de captar recursos de tercers i els beneficis fiscals per a diferents les parts interessades.

Tot i que són moltes les modalitats previstes en la legislació vigent centrarem la reflexió en les dues que centren l'atenció en el debat ciutadà sobre L'Atlàntida: l'actual gestió indirecta a través d'una gestió interessada, i la gestió a través d'un ens derivat instrumental (PIL), en concret, un organisme autònom.

3.3.2. La gestió indirecta a través d'un contracte de gestió interessada

Els serveis de música i arts escèniques de l'Atlàntida actualment són prestats **de manera indirecta** a través de la modalitat contractual de **gestió interessada**. Aquesta modalitat, a diferència de la tradicional concessió, comporta una participació del titular en els resultats i, per tant, una major implicació en la presa de decisions per assolir-los.

La singularitat del cas és que es va adjudicar el concurs del 2009 a una fundació privada regida per un patronat en el que el titular hi té representació.

El fet que sigui una **fundació privada** té diversos avantatges:

- D'una banda, pel fet d'estar sotmès al **règim jurídic privat**, pot fer una **gestió més àgil, flexible i eficient** que una societat sotmesa al règim jurídic públic.
- D'altra banda, el fet que sigui una fundació comporta **l'absència ànim de lucre i la destinació dels potencials beneficis d'explotació a la pròpia activitat**.
- En el **Patronat** pot haver-hi representants d'entitats culturals i persones físiques que han estat reconegudes per la seva acció cultural.
- D'altra banda, la seva naturalesa jurídica de fundació fa que tingui **avantatges fiscals** respecte a una societat mercantil en quant comporta **l'exempció de tributació de la pràctica totalitat de les rendes obtingudes** en l'àmbit de l'**Impost sobre Societats**, i també certs avantatges en la captació de recursos per mecenatge.
- D'altra banda, tant en el cas d'organització d'espectacles com en l'ensenyament de música, **no ha de repercutir l'IVA als usuaris**, cosa que permet oferir unes tarifes més econòmiques, però **no pot deduir les quotes d'IVA suportades**, cosa que esdevé un **increment de costos** per a la Fundació.

El fet que **el titular tingui representació en el Patronat** de la fundació té alguns avantatges i inconvenients:

- El fet que **una part dels patrons de la fundació (la meitat menys un) siguin representants del govern municipal**, fa que hi hagi una coincidència notable entre l'ens titular i l'ens gestor. Això té avantatges des del punt de vista de la participació del titular en la presa de decisions i els resultats, però fa més complex l'exercici de les seves funcions de direcció estratègica, control i avaluació dels serveis.
- D'altra banda comporta certa confusió pel fet que **la Fundació**, que des d'un punt de vista jurídic no és més que l'ens gestor del servei, **és percebuda com**

l'ens titular perquè integra representants municipals. L'ànàlisi de la web i d'alguns documents reforça aquesta percepció.

3.3.3. La gestió directa a través d'un Organisme Autònom

La gestió directa a través d'un **Organisme Autònom** és una forma de gestió descentralitzada a través d'una **personificació o ens instrumental derivat (PII) de règim públic**, independent de l'Administració que el va crear que té facultats de tutela.

El seu funcionament està sotmès al **règim jurídic públic**, és a dir, al règim de comptabilitat pública i de control financer i d'eficàcia que exerceix la Intervenció i la Tresoreria municipal. Tenen patrimoni independent i pressupost diferenciat però integrat en el consolidat de l'ens local matriu. Per aquests motius no pot tenir l'agilitat, flexibilitat i eficiència que apuntàvem en el cas de la gestió indirecta a través d'una fundació sotmesa al règim jurídic privat.

Els organismes autònoms locals estan regulats per la Llei de Bases de Règim Local, la Llei Municipal i de Règim Local de Catalunya i el Reglament d'Obres, Activitats i Serveis dels Ens Locals.

L'organigrama de funcionament, normalment, està constituït per un ple, presidit per l'Alcalde i integrat pel Regidor de Cultura com a sots-president, el director o gerent del Patronat, membres designats pels grups polítics municipals, representants de les entitats culturals del municipi i persones designades directament per Consistori pel seu reconeixement i vàlua en el món cultural local.

Des de punt de vista **fiscal** trobem uns avantatges similars al de la fundació:

- **Fiscalitat en l'àmbit de l'Impost de Societats.** Per la seva condició d'entitat pública està totalment exempt de l'Impost sobre Societats. L'exempció és de naturalesa subjectiva i no està obligat a presentar l'autoliquidació siguin quines siguin les rendes obtingudes.
- **Fiscalitat en l'àmbit de l'Impost sobre el Valor Afegit (IVA).** Les activitats d'organització de representacions estan exemptes d'IVA perquè estan realitzades per una entitat de dret públic. I les d'educació musical també ho estaran tant per la naturalesa de l'entitat com per tractar-se de serveis d'educació reglada. En ambdós casos l'Organisme Autònom no pot deduir les quotes d'IVA suportades com, per exemple, les derivades de l'arrendament de l'espai. L'Ajuntament, com a titular del servei i propietari de l'edifici, haurà de

repercutir l'IVA pel lloguer que ha de satisfer l'Organisme Autònom per poder fer ús de l'espai.

3.3.4. Similituds i diferències entre ambdues modalitats

Entre una gestió indirecta a través d'una fundació i una gestió directa a través d'un organisme autònom **no hi ha gaire diferències ni en l'àmbit fiscal ni en la possibilitat de configurar òrgans rectors mixtes** amb representants del sector públic i de la societat civil en les proporcions que correspongui.

Tampoc no hi ha gaire diferències en la manera com l'Ajuntament pot exercir les seves **atribucions de direcció estratègica, control i avaluació**. En ambdós casos, cal aplicar instruments adequats com el contracte-programa, els indicadors de seguiment i avaluació, la comissió de seguiment, etc.

Les diferències en els **costos salarials** d'ambdós models depenen dels convenis de referència. Els costos salarials de l'ens gestor actual són molt similars als que correspondrien si el gestor fos un organisme autònom.

En relació a la capacitat de configurar un **model de governança** que compti amb la participació de totes les parts interessades (alumnes, famílies, docents, espectadors, agents escènics i musicals de la ciutat i comarca, patrocinadors, mecenes, etc.) tampoc no hi ha gaire diferències.

La principal diferència és el **règim jurídic** sota el qual actua cada modalitat. En aquest aspecte **la fundació**, pel fet d'operar sota un règim jurídic privat, **té avantatges** clars sobretot en dos aspectes:

- Major flexibilitat i agilitat en la presa de decisions que permet una major eficiència.
- Més oportunitats de captació d'ingressos de tercers per donació o patrocini.

3.3.5. La gestió d'equipaments similars

També podem explorar les modalitats de gestió adoptades per equipament similars. Només a títol de referència, podem citar que alguns dels **Teatres Amics** són gestionats per societats mercantils amb participació exclussiva de l'Ajuntament (aquest és el cas del Teatre Auditori de Granollers, el Teatre Kurssal de Manresa i el Teatre Atrium de Viladecans), i altres a través d'Organismes Autònoms (com és el cas del Teatre Auditori Sant Cugat).

Els **teatres i auditoris d'àmbit nacional** són gestionats per consorcis (Gran Teatre del Liceu, Mercat de les Flors, Auditori de Barcelona), societats mercantils (Teatre Nacional de Catalunya) i fundacions (Teatre Lliure). Els consorcis són ens derivats instrumentals com els organismes autònoms, amb participació de diverses administracions que operen en el territori.

També podem citar alguns altres exemples: el Teatre Principal de Palma, el Teatre Principal d'Olot i el Teatre Cirviànum de Torelló estan gestionats per un organisme autònom, i el Teatre Fortuny de Reus per una fundació. El Teatre de Salt està gestionat de forma indirecta a través de l'empresa Bitò Produccions, que també gestiona el Festival Temporada Alta. L'empresa *Olympia Metropolitana* gestiona, a més del Teatre Olympia de València, de la seva propietat, alguns teatres públics com el Teatre-Auditori de Catarroja, el Teatre Talia de València, l'Auditori de Torrent i el Palau Altea. Els *Teatros del Canal* de Madrid són gestionats de manera indirecta a través de l'empresa Clece.

En general, els teatres de major envergadura del país, com es pot veure en la mostra citada, estan gestionats de manera directa a través d'organismes autònoms, consorcis i fundacions. La gestió directa des de la matriu organitzativa del titular gairebé no s'aplica, i l'externalització a un tercer és poc freqüent. En el marc de la **gestió directa descentralitzada** que han adoptat la majoria, la diversitat de figures jurídiques adoptades no és conseqüència d'una anàlisi comparativa d'opcions sinó de factors circumstancials que, en cada cas, les han fet considerar òptimes.

3.3.6. Aspectes fiscals

En l'annex hi ha un informe sobre els aspectes fiscals de les modalitats de gestió comparades, que ha estat elaborat per **Montserrat Casanellas**, professora de dret financer i tributari de la Universitat de Barcelona, i **José Maria Tovillas Moran**, professor Titular de la Universitat de Barcelona.

En les conclusions s'assenyalen alguns aspectes rellevants:

a. En relació a l'Impost sobre Societats

La fiscalitat que afecta els ens gestors dels serveis d'escola de música i d'arts escèniques en relació a l'Impost sobre Societats no és homogeni degut, essencialment, a l'aplicació de supòsits d'exempció o de règims especials de tributació. La valoració conjunta dels diversos models de gestió analitzats permet formular les següents conclusions:

- L'opció fiscalment més avantatjosa és la de **l'organisme autònom** perquè la legislació vigent preveu una exempció subjectiva total i l'ens públic queda exempt de tributar a l'Impost sobre Societats pel simple fet de ser-ho, amb independència de la naturalesa de les rendes rebudes durant l'exercici impositiu.
- A continuació, es situarien d'una manera abstracta **la fundació i l'empresa pública de capital íntegrament públic**. Tot i això, hi ha alguns factors diferencials:
 - El règim fiscal aplicable a les **fundacions** preveu diverses exempcions objectives que farien que la pràctica totalitat de les rendes rebudes per la fundació quedarien exemptes de tributació, fet que determinaria una quota tributària de l'Impost sobre Societats de zero.
 - En canvi, en el cas de la **societat mercantil de capital íntegrament públic**, sempre hi haurien rendes sotmeses a tributació.
 - Tanmateix, i relacionat amb l'anterior, en el cas que la fundació obtingués algun tipus de renda subjecta a tributació, el tipus de gravamen aplicable seria del 10 per cent, mentre que en el cas de la societat mercantil pública seria del 25 per cent.
- En darrer lloc, com a fórmula menys avantatjosa des de la perspectiva de l'Impost sobre Societats, es situaria la **societat mercantil mixta** donat que es tracta d'una estructura que tributa com qualsevol altra societat de capital: amb plena subjecció a l'impost i amb una tributació al tipus general del 25 per cent.

En el següent quadre es recullen les diferències substancials indicades:

ENS GESTOR	RÈGIM FISCAL IMPOST SOCIETATS	TIPUS DE GRAVAMEN
ORGANISME AUTÒNOM	Exempció subjectiva total	-
FUNDACIÓ	Exempció objectiva (aplicable a la pràctica totalitat de les rendes rebudes)	10%
SOCIETAT MERCANTIL PÚBLICA	Bonificació del 99% (aplicable a les rendes derivades de la prestació del servei d'escola musical i organització d'espectacles però no a la resta de rendes)	25%
SOCIETAT MERCANTIL MIXTA	Subjecció plena	25%

b. En relació a l'Impost sobre el Valor Afegit

En l'àmbit de l'Impost sobre el Valor Afegit (IVA), podem formular les següents conclusions:

- **Arrendament de l'immoble propietat de l'Ajuntament:** Des de la perspectiva de l'Ajuntament és indiferent qui presti el servei donat que sempre haurà de repercutir la quota de l'IVA per l'arrendament de l'edifici al tipus del 21 per cent.
- **Prestació dels serveis per l'entitat gestora:** Des de la perspectiva de l'entitat gestora, l'opció fiscalment més favorable és que els serveis siguin prestats per una **societat mercantil mixta o íntegrament pública** donat que està obligada a repercutir l'IVA per la prestació del servei d'organització d'espectacles artístics i, a l'hora, pot deduir les quotes d'IVA suportades. En canvi, respecte els serveis d'educació musical és aplicable una exempció fet que impedeix que l'entitat es pugui deduir les quotes d'IVA suportades que estiguin vinculades al servei desenvolupat.
- El tractament fiscal a efectes de l'IVA és idèntic per la **Fundació** i per l'**Organisme Autònom** donat que no han de repercutir l'IVA pels serveis prestats però tampoc es podran deduir les quotes d'IVA suportades. Aquest fet determina que l'IVA suportat en l'adquisició de béns i serveis suposi un increment dels costos.
- Des de la perspectiva del ciutadà consumidor és més favorable que la prestació dels serveis es faci per la **Fundació** i per l'**Organisme Autònom** donat que no s'ha de repercutir l'IVA al preu dels serveis.

En el següent quadre es recullen les diferències substancials de la tributació, en l'àmbit de l'Impost sobre el Valor Afegit, de les diverses fórmules analitzades:

ENS GESTOR	RÈGIM FISCAL IVA	EFFECTES PEL CONSUMIDOR
ORGANISME AUTÒNOM	No repercussió IVA (exempció) No deducció IVA suportat	No suporta IVA (menys cost)
FUNDACIÓ	No repercussió IVA (exempció) No deducció IVA suportat	No suporta IVA (menys cost)
SOCIETAT MERCANTIL PÚBLICA	<u>Educació musical:</u> No repercussió IVA (exempció) No deducció IVA suportat	No suporta IVA (menys cost)
SOCIETAT MERCANTIL MIXTA	<u>Organització espectacles:</u> Repercussió IVA (exempció) Deducció IVA suportat	Suporta IVA (més cost)

c. En relació a la naturalesa jurídica de la prestació a satisfer pels usaris del servei

El fet que la prestació del servei públic d'educació musical i d'espectacles no sigui realitzada pel sector privat dintre el terme municipal de Vic determina que ens trobem davant d'una **prestació coactiva** i, per tant, davant una **prestació patrimonial de caràcter públic**. En concret:

- **En cas que el servei sigui prestat, directament, per l'Ajuntament o bé per un organisme autònom, la prestació a exigir serà una taxa.** Aquest fet determina, des del **punt de vista del consumidor**, l'opció més avantatjosa donat que el seu import podrà ser, com a màxim, el cost del servei.
- Si el servei és prestat mitjançant qualsevol de les **fórmules indirectes de gestió** o bé mitjançant una **societat mercantil de capital íntegrament públic, la prestació a exigir serà un preu privat o una tarifa**. Aquest fet determina que el seu import sigui, com a mínim, el cost del servei, la qual cosa comporta que, des del punt de vista del consumidor, l'import a satisfer pugui ser més elevat.

En qualsevol cas, l'establiment de **la prestació a satisfer haurà de ser aprovada pel Ple de la Corporació** a fi i efecte de donar satisfacció al principi de reserva de llei.

En el següent quadre es recullen les diferències substancials de la prestació a satisfer en el marc de les diverses fórmules de gestió analitzades:

ENS GESTOR	TIPUS DE PRESTACIÓ PATRIMONIAL	EFFECTES PEL CONSUMIDOR
ORGANISME AUTÒNOM	Taxa	Cost màxim del servei
FUNDACIÓ	Preu privat	Cost mínim del servei
SOCIETAT MERCANTIL PÚBLICA	Preu privat	Cost mínim del servei
SOCIETAT MERCANTIL MIXTA	Preu privat	Cost mínim del servei

d. Aplicació dels incentius fiscals al mecenatge

La Llei 49/2002, de 23 de desembre, estableix un seguit d'incentius fiscals per les donacions realitzades, per persones físiques i jurídiques, a entitats sense afany de lucre i entitats assimilades.

En aquest context, aquests incentius fiscals **només resultaran aplicables als subjectes, particulars o empreses, que realitzin donacions a la Fundació o bé a l'Organisme Autònom**, opció que no existeix en relació a les aportacions que, en el seu cas, es realitzin a favor de la resta d'ens gestors analitzats al present informe.

En el següent quadre es recullen les diferències substancials en relació a l'aplicació dels incentius fiscals al mecenatge segons quina sigui la fórmula de gestió del servei públic que s'utilitzi:

ENS GESTOR	DONANTS: APLICACIÓ DELS INCENTIUS FISCALS AL MECENATGE
ORGANISME AUTÒNOM	Si
FUNDACIÓ	Si
SOCIETAT MERCANTIL PÚBLICA	No
SOCIETAT MERCANTIL MIXTA	No

3.4. Conclusió

Les raons que van portar els responsables municipals a adoptar, a l'inici, un model de gestió indirecta dels serveis de L'Atlàntida estan centrades, sobretot, en **l'eficàcia, l'eficiència i l'estalvi de costos**. Considerem que, des d'aquest punt de vista, no es poden fer gaire objeccions al model de gestió adoptat.

Des del punt de vista de **la fiscalitat**, trobem avantatges i inconvenients diferenciats en cada modalitat de gestió en els quatre aspectes analitzats, però podem assenyalar que la gestió a través d'una Fundació o d'un Organisme Autònom tenen avantatges i inconvenients fiscals molt similars.

Cal diferenciar, però, **el model jurídic que s'adopta i la manera com s'aplica**, ja que les crítiques que alguns sectors ciutadans fan a l'actual model de gestió tenen a veure més amb aspectes com **la transparència, l'accessibilitat ciutadana i la governança** que no pas amb l'eficiència. Per això cal analitzar les percepcions i opinions de les parts interessades, tal com fem a continuació.

4. Percepcions i opinions de les parts interessades



4.1. Resultats de la consulta qualitativa

El debat, en el qual van participar 38 persones de perfils molt diferents i complementaris a través de 5 sessions, responia a la voluntat de l'equip de govern de fer una **valoració de l'actual model de gestió** i veure quines accions o models alternatius el podien millorar.

Amb tot, a través del debat es va constatar que hi havia **un altre debat subjacent: quin servei ha de prestar (missió, visió, línies de servei) L'Atlàntida?** Com es pot articular satisfactòriament la música amb el teatre, i la programació d'excel·lència amb les propostes locals?

Hi havia una consideració compartida que el model que es va adoptar per arrencar l'Atlàntida (la gestió indirecta a través de la Fundació) no havia estat objecte de debat ciutadà i que ara hi havia l'oportunitat de fer-lo, i que sempre és bo obrir el debat sobre l'acció pública independentment de l'opció final que s'adopti.

A través del debat també es va constatar que hi ha un cert **desconeixement de l'acció que desenvolupa L'Atlàntida**, i que el desconeixement genera desconfiança envers els gestors a partir de les percepcions subjectives de cadascú. Per això la majoria de participants consideren que és positiu parlar-ne de manera objectiva, oberta i argumentada.

a. Beneficis i valors del model de gestió actual

Des de la perspectiva de l'equip de govern i dels responsables de la fundació, es considera que la gestió municipal directa de serveis culturals i educatius especialitzats és feixuga, crea inèrcies i tendeix a estancar-se. Consideren, en canvi, que la gestió privada o mixta és més àgil, eficaç i eficient, i permet captar recursos de tercers a través del patrocini i mecenatge, i que la participació minoritària de l'Ajuntament en el Patronat facilita el diàleg públic-privat. D'altra banda, seria molt difícil per a l'Ajuntament, per motius jurídics i laborals, gestionar l'EMVIC i segurament comportaria una desestabilització de l'equip docent.

També es considera que la gestió integrada de l'EMVIC i el CAE té molts avantatges no sols en la generació d'economies d'escala pel fet de compartir un mateix edifici sinó també per les sinergies entre l'acció educativa i cultural que possibilita. També consideren òptima la projecció comarcal per tenir més massa crítica de població i prestar servei a poblacions més petites.

Consideren que l'actual gestió és bona i transparent, amb dades d'ocupació molt satisfactòries, tot i que sempre es pot millorar. Consideren que L'Atlàntida s'ha d'especialitzar en la programació escènica i musical professional i que a la ciutat ja hi ha altres infraestructures que poden acollir satisfactòriament les propostes locals amateurs o semiprofessionals.

Consideren que és molt bo per a la ciutat que L'Atlàntida formi part de l'èlit de la música, i que l'equip de professors de l'EMVIC és de molta qualitat. També valoren molt positivament l'edifici i les instal·lacions. També pensen que la majoria de ciutadans fan una valoració molt positiva de la programació que els ofereix L'Atlàntida i de l'EMVIC.

Des de la perspectiva dels agents escènics i culturals i de formacions polítiques que no formen part del govern municipal, no es posa en dubte l'excel·lència arquitectònica de l'edifici, tot i algunes mancances, i la bona gestió de L'Atlàntida des de la perspectiva econòmica.

b. Dèficits i inconvenients del model de gestió actual

Des de la perspectiva dels agents escènics i culturals i de les formacions polítiques que no formen part del govern municipal es considera que l'actual model de gestió privada no permet l'accés a molts ciutadans ni a agents escènics locals per motius econòmics i de calendari, i que no permet als partits que no formen part del govern participar en la gestió d'un equipament que es finança bàsicament amb diners públics.

La majoria consideren que la programació és elitista i que un equipament municipal no ho pot ser perquè la cultura d'excel·lència no és l'única forma de cultura que cal promoure. També consideren que, per tenir un òptim resultat d'explotació, té una relació competitiva amb els altres equipaments escènics i musicals de la ciutat en comptes de cooperar amb ells. També consideren que la gestió és poc transparent en l'ús de les instal·lacions i en la gestió dels recursos econòmics, i que l'actual infrautilització dels espais permetria acollir més propostes locals.

També consideren que el projecte arquitectònic ha prioritzat excessivament la música i no ha permès comptar amb una sala per a espectacles de petit i mitjà format. També consideren que la programació escènica no està al mateix nivell de qualitat que la musical.

Valoren positivament que els darrers s'han començat a canviar algunes coses, però consideren que són pocs i massa lents.

Algunes persones consultades consideren també que a Vic no hi ha una estratègia o política cultural que defineixi i prioritzi les línies d'acció ni l'ús de les diferents infraestructures, ni defineix les condicions d'accés.

c. Proposta de millores i de models alternatius de gestió

Des de la perspectiva de l'equip de govern i dels responsables de la fundació es considera que és possible combinar satisfactòriament la programació d'excel·lència i les propostes locals, i que caldria centrar l'atenció en millorar aquest encaix, tenint en compte el conjunt d'infraestructures que disposa la ciutat i no mirant només L'Atlàntida. També pensen que, si es considera convenient, es pot augmentar el grau de transparència de la gestió i la participació ciutadana, perquè el model jurídic de gestió no determina el grau de participació en la presa de decisions.

Consideren també que cal evitar que el Patronat, que és l'òrgan de gestió de la Fundació, esdevingui una taula de debat polític de les formacions locals, i que caldria estimar els costos que comportaria a l'Ajuntament la migració cap a un altre model de gestió per tenir-ho en compte en la presa de decisions. També l'exclusió que comportaria a l'equip actual de l'EMVIC els requeriments de titulació i les inseguretats laborals derivades de la transició cap a una plantilla municipal.

En general, els representants de l'equip de govern i els responsables de la fundació consideren que caldria centrar els esforços en millorar el model de gestió actual.

Des de la perspectiva dels agents escènics i culturals i de les formacions polítiques que no formen part del govern municipal consideren que la re-municipalització resoldria la majoria de les mancances apuntades perquè la presa de decisions seria més participativa i transparent. Consideren que la millor forma de gestió és a través d'un Organisme Autònom com fan alguns municipis, ja que la gestió directa municipal garantia una major sensibilitat cap a les formacions escèniques locals, com passa a altres ciutats, i asseguraria més producció local.

Consideren també que caldria definir de manera clara i participativa la missió i els objectius de L'Atlàntida, així com les seves prioritats i línies de servei. I que caldria definir una estratègia per assolir l'excel·lència a partir de la base i no a través de contractació.

4.2. Enquesta de satisfacció als alumnes de l'EMVIC

Al mes de febrer del 2016 es va fer una enquesta als alumnes de l'EMVIC, que ha obtingut **419 respostes** i aporta els següents resultats:

Perfil

El 64,9% de les respostes són d'alumnes del nivell elemental, el 13,84% de nivell mitjà i el 21,24% del grau professional. La majoria fan piano (19,71%) o violí (14,36%) o no fan instrument (16,06%).

Satisfacció global d'expectatives

La majoria han fet una valoració de 8 (32,46%) o de 9 (30,07%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 90,9%.

Satisfacció per l'oferta educativa

La majoria han fet una valoració de 8 (31,50%) o de 9 (30,31%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 88,5%.

Satisfacció pel professor d'instrument

La majoria han fet una valoració de 9 (32,96%) o de 10 (31,56%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 90,5%.

Satisfacció pel professor de llenguatge

La majoria han fet una valoració de 8 (27,88%) o de 9 (21,99%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 82,1%.

Satisfacció pels professors d'altres assignatures

La majoria han fet una valoració de 8 (32,04%) o de 9 (30,24%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 91,6%.

Satisfacció per les activitats

La majoria han fet una valoració de 9 (33,74%) o de 8 (27,87%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 94,6%.

Satisfacció per la informació i comunicació

La majoria han fet una valoració de 9 (33,01%) o de 8 (27,75%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 90,9%.

Satisfacció pel compromís familiar

La majoria han fet una valoració de 8 (33,89%) o de 9 (27,88%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 89,4%.

Satisfacció pels serveis i atenció al públic

La majoria han fet una valoració de 9 (35,15%) o de 8 (23,28%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 91,2%.

Satisfacció global

La majoria han fet una valoració de 9 (37,35%) o de 8 (28,84%). La valoració entre 7 i 10 ha estat del 92,9%.

4.3. Conclusió

La consulta a diferents persones ha permet veure que, de fet, s'estaven produint **dos debats**:

- Un debat relatiu als **avantatges i inconvenients de l'actual model de gestió indirecta**.
- Un altre debat relatiu al **servei que ha prestar el CAE L'Atlàntida**, especialment en la programació i producció de propostes escèniques i musicals, en la manera d'equilibrar la música i el teatre i, sobretot, en l'encaix entre les propostes d'excel·lència del mercat i les propostes de les formacions locals.

També ha permès constatar que alguns sectors ciutadans tenen **poca informació objectiva** sobre l'actual gestió i que aquesta mancança genera desconfiança envers l'ens gestor. En aquest sentit, la majoria de consultats consideren que el debat iniciat, independentment de la solució final que s'adopti, és necessari i positiu.

El debat ha identificat punts forts i punts febles en l'actual model de gestió, que resumim en la diagnosi, a partir de les quals les persones consultades es polaritzen al voltant de dues línies de solució:

- Uns aposten per resoldre les actuals mancances mantenint el model de gestió actual que consideren òptim.
- Uns altres aposten per canviar el model de gestió i passar a una gestió directa a través d'un Organisme Autònom.

Amb tot, cal fer una diagnosi de la situació que identifiqui clarament les fortaleeses i febleses de la gestió actual per poder recomanar les accions de millora que se'n deriven.

5. Diagnosi



5.1. Anàlisi de factors

5.1.1. Les parts interessades (stakeholders)

No hi ha dubte que l'Ajuntament és el propietari de l'edifici i **l'ens titular** dels serveis de música i arts escèniques que es presten a L'Atlàntida. Tampoc no hi ha dubte que, a nivell administratiu, la Fundació L'Atlàntida és **l'ens gestor** d'aquests serveis. La relació entre l'ens titular i el gestor o adjudicatari està regulada per un contracte de gestió interessada des del 2009. La gestió interessada és una modalitat de gestió indirecta prevista en la LCSP.

També són parts interessades, d'una banda, els **alumnes i pares** de l'escola i el conservatori, i els **públics** objectiu de la programació, això com els **agents escènics i musicals**, i també altres entitats i empreses de Vic i la comarca, que poden fer ús de les instal·lacions per desenvolupar les seves activitats.

També són parts interessades els **proveïdors** de serveis i recursos, els **col·laboradors, patrocinadors i mecenes** que aporten actius al desenvolupament de la seva activitat.

El fet que l'Ajuntament participi en el Patronat de la Fundació comporta que, a més de les atribucions pròpies de la seva condició de titular del servei, també sigui corresponsable de la seva gestió. Aquesta **dobla condició de l'Ajuntament (titular i cogestor)** dificulta la percepció de qui és qui en la gestió de L'Atlàntida.

El fet que el Patronat de la Fundació integri patrons independents o representants de l'IEO i també representants de l'equip de govern (entre altres l'alcalde) fa que es converteixi, *de facto*, en l'òrgan que **exerceix tant la direcció estratègica com l'operativa** de l'equipament. En conseqüència, **l'Ajuntament delega de manera fàctica les seves atribucions al Patronat** i no aplica de manera estricta els mecanismes de seguiment i control previstos en el contracte de gestió del servei. Tot i que administrativament es tracta d'una gestió indirecta a través d'un contracte de gestió interessada, a efectes pràctics funciona com una **societat mixta** titular del servei (amb minoria municipal).

La participació de representants municipals en el Patronat de la Fundació facilita i enriqueix molt el **diàleg entre titulars i gestors**.

Amb tot, els **regidors de les formacions polítiques de l'oposició** municipal no poden accedir al Patronat ni tampoc poden analitzar amb els responsables municipals el que consideren d'interès sobre L'Atlàntida més enllà de les sessions de Ple on s'aproven els plans d'acció i els informes anuals previstos en el contracte de gestió per la circumstància apuntada de delegació fàctica de les atribucions del titular al Patronat

de l'ens gestor. A l'interior de l'Ajuntament el diàleg polític sobre L'Atlàntida és escàs perquè el consistori no exerceix, de fet, la direcció estratègica de l'equipament.

Els **alumnes** de l'escola de música i del conservatori, representants per l'AMPA, tenen dispositius satisfactoris de coordinació i mutu ajust amb la direcció de l'EMVIC, i els **espectadors** de L'Atlàntida no tenen dispositius formalitzats però estan satisfets dels serveis que reben.

Els **agents escènics** de la ciutat i comarca, formacions amateurs, emergents o professionals, pels motius que abans hem exposat, si volen fer ús de les instal·lacions s'han d'adreçar a la direcció de la Fundació per manca d'un responsable o coordinador de la política escènica a la ciutat. Si volen fer ús de les instal·lacions de manera gratuïta o en condicions preferents es troben amb el sistema tarifari de l'equipament, aprovat per l'Ajuntament, que ha de garantir el seu equilibri econòmic i sostenibilitat i que els fa una bonificació però no permet l'ús gratuït.

Hi ha, per tant, un **bon diàleg entre l'equip de govern de l'Ajuntament i l'ens gestor**, i també **entre aquest i els alumnes i espectadors**, però hi ha **dos nivells de diàleg no resolts**: amb els **partits de l'oposició** municipal i amb els **agents escènics** de la ciutat. La manca de diàleg és, en part conseqüència, de la **manca d'informació** alhora que bloqueja la seva obtenció i comprensió, així com també alimenta un **clima de desconfiança** latent que emergeix en determinades circumstàncies com les actuals.

5.1.2. La governança

L'Atlàntida és un equipament que forma part del **sistema escènic de Vic i de la comarca d'Osona**. Un sistema escènic està format pels actors públics i privats que promouen iniciatives, les infraestructures que les acullen i els dispositius de regulació establerts.

La **governança**, tal com la va definir l'ONU el 2012, és una fórmula de govern basada en la interrelació entre els organismes que ostenten la direcció política d'un territori i la societat civil de manera que els elements socials poden exercir poder, autoritat i influència sobre les decisions que afecten la vida pública. La base de la governança és la **confiança** entre les parts i la **implicació** en la vida pública.

En el cas de L'Atlàntida podem dir que seria l'**estructura de relacions** entre els diferents actors per establir un sistema de presa de decisions i de desenvolupament dels serveis per a l'interès públic. L'estructura de relacions inclou les **regles i procediments formals i informals** que regeixen les relacions entre les parts interessades (*stakeholders*) i la **prèvia definició d'aquestes**.

Una bona governança (*good governance*) es basa en els següents atributs:



- La transparència en la presa de decisions.
- L'equitat, la participació, el pluralisme, la responsabilitat i el respecte als drets dels ciutadans.
- L'eficiència, l'efectivitat i la durabilitat.
- El desenvolupament social.
- La participació democràtica i el consens.

Una anàlisi de la web corporativa permet valorar el grau de transparència de la gestió de l'equipament. En l'apartat "Fundació" hi ha la pestanya "Transparència" en la qual, fent referència a la Llei 19/2013 de Transparència, hi ha diferents links que permeten visualitzar diferents documents contractuals o acords amb tercers, així com els informes de les auditories de comptes.

5.1.3. La comunicació

La comunicació que duu a terme L'Atlàntida de la seva programació és òptima, i el seu impacte en l'ocupació de la sala també és molt satisfactori. Amb tot, podem fer algunes consideracions:

- En la comunicació corporativa hi ha una certa ambigüitat entre L'Atlàntida i l'EMVIC. Són dos serveis o equipaments diferenciats, gestionats de manera conjunta, un dels quals utilitza els espais i les instal·lacions de l'altre. El terme L'Atlàntida a vegades es fa servir per referir-se al conjunt del complex o edifici i a vegades per referir-se només al CAE.
- En diferents productes comunicatius a vegades hi ha una certa ambigüitat entre l'ens titular (l'Ajuntament) i l'ens gestor (la Fundació).
 - En la pestanya "Qui som" del portal web es desplega un menú amb 3 opcions, per aquest ordre: Fundació, L'Atlàntida i EMVIC.
 - En la pestanya "L'Atlàntida" l'Ajuntament consta com a patró i no com a titular del servei.
 - En la pestanya "Organigrama" de la web de l'EMVIC consta com a màxim òrgan rector de l'escola el Patronat de la Fundació, l'única referència a l'Ajuntament és el logo que apareix en el portal juntament amb el de la Fundació i el de l'escola i una referència, en el text, de la titularitat municipal de l'Escola.
- També es constata que la icona "A" que forma part del logo del CAE L'Atlàntida és la mateixa que la que utilitza la Fundació.

Escola de Música i Conservatori de Vic

EMVIC, FUNDACIÓ L'ATLÀNTIDA
Torras i Bages 6, 08500 Vic, 937027257,
emvic@emvic.cat



La web, molt completa en informació, té un enllaç a la pàgina facebook, a twitter, a pinterest i a youtube per promoure una major interacció amb la comunitat d'espectadors i persones interessades.

5.1.4. La concepció estratègica de l'equipament

En el Pla Anual d'Actuació 2015 diu que **la missió** de L'Atlàntida és "contribuir al lleure i a la formació dels ciutadans en l'àmbit de la música i les arts escèniques". Els eixos vertebradors de l'equipament són: formació i gaudi, música i arts escèniques.

L'Atlàntida vol consolidar el seu lideratge en l'àmbit cultural-educatiu a nivell local, nacional i internacional a partir de tres elements:

- Un discurs artístic propi i genuí en el qual la música clàssica té un paper molt destacat.
- Un projecte de proximitat amb la ciutadania en col.laboració amb les entitats culturals osonenques i teixit social, la comunitat educativa EMVIC, el teixit empresarial i els Amics i Padrins de L'Atlàntida.
- Un equipament de gran valor arquitectònic.

L'Atlàntida (CAEO) és l'equipament cultural de més rellevància de la ciutat de Vic i de la comarca oferint una programació plural i d'altíssima qualitat que vol donar resposta a les diferents necessitats culturals i educatives del territori.

La vocació comarcal la desenvolupa a través d'acords de col.laboració amb altres municipis amb la denominació de "*Teatres d'Osona*". També vol establir vincles amb entitats culturals i educatives d'abast nacional per afavorir sinergies entre els respectius projectes.

Un aspecte singular és que L'Atlàntida integra serveis tant en l'àmbit cultural com en l'educatiu. Això ha permès establir una relació de convivència i de col.laboració activa

que, en molts aspectes, han potenciat el conjunt. La possibilitat que l'EMVIC faci servir els espais del CAE i que es facin programacions conjuntes ha donat un potencial a ambdues activitats, que no tindrien per separat. És un model gairebé únic a Catalunya, que, en part, explica les xifres d'èxit que s'han assolit tant en un cas com en l'altre.

A més, la dependència d'una mateixa institució, i el fet de compartir un sol edifici, ha aportat mesures d'estalvi en aspectes com vigilància, neteja, manteniment, comunicació i màrqueting.

Per tant, la continuïtat d'aquesta convivència en un mateix context de gestió és molt valorada tant pel personal, com pels usuaris. Una decisió en sentit contrari seria un greu perjudici per a ambdues institucions (EMVIC i CAE).

5.1.5. El model de gestió

Tal com hem indicat anteriorment, la gestió del complex cultural L'Atlàntida, que inclou un CAE, una escola de música i un conservatori, es fa de manera indirecta a través d'una gestió interessada contractada a la Fundació L'Atlàntida per un període de 24 anys. En l'anàlisi comparada de models de gestió de serveis públics ja hem vist els beneficis d'aquest model, i d'altres modalitats de gestió sotmeses al règim jurídic privat, des de la perspectiva de l'eficiència en la gestió.

Hi ha teatres similars a Catalunya que són gestionats de manera **directa** a través d'ens instrumentals (organismes autònoms, consorcis i fundacions) o de manera **indirecta** a través d'empreses. El cas de L'Atlàntida és singular en la mesura que combina ambdues fórmules en un mix que ofereix oportunitats molt interessants de cooperació públic-privat i d'estalvi fiscal però que té alguns efectes secundaris.

Aquest mix és que el servei es presta a través d'una modalitat contractual de gestió interessada i que el concurs el va guanyar una fundació regida per un patronat del qual el titular forma part (el presideix però hi té una posició minoritària). Aquest engranatge complex fa més fluid el diàleg entre titular i gestor però, a la pràctica, fa menys necessari que el primer exerceixi, fora del marc del patronat, les seves responsabilitats de direcció estratègica, control i avaluació del servei. Això té dues conseqüències:

- Que els regidors dels partits amb representació en el Ple que no formen part del govern tinguin menys oportunitats de participar en l'exercici de les atribucions municipals de direcció estratègica, control i avaluació.
- Que els agents escènics i musicals de la ciutat reclamin a l'ens gestor de l'equipament i no al seu titular el dret subjectiu a fer ús de les instal·lacions en

condicions més favorables, i que l'ens gestor els respongui prioritzant la lògica de gestió que es deriva del contracte-programa que l'obliga a prestar determinats serveis amb un criteri de sostenibilitat econòmica. El diàleg sobre les prioritats i criteris de la política cultural de la ciutat no l'han de fer els agents escènics i musicals amb l'ens gestor de l'equipament.

5.1.6. La política musical i escènica com a marc d'acció

L'Atlàntida és un equipament i, per tant, un instrument al servei de la política cultural del municipi i de la comarca. L'Atlàntida ha de definir la seva missió, visió, valors, objectius, prioritats i línies d'acció a partir del marc d'acció que defineix la política cultural adoptada.

Tot i els processos de reflexió i els documents elaborats fins al moment, els agents escènics i musicals no perceben que hi hagi una política escènica i musical ben definida. Tot i que els ajuntaments són sobirans, cada cop es considera més necessari que es busqui un encaix entre les polítiques culturals d'un territori com la comarca, tant per afavorir economies d'escala en la prestació de determinats serveis culturals com per beneficiar-se de les sinergies derivades de l'acció comú.

L'Ajuntament, en col.laboració amb els de la comarca, hauria d'establir objectius i criteris en relació a diversos aspectes, com per exemple:

- Objectius, prioritats i serveis en l'àmbit de la creació escènica i musical a la ciutat i la comarca.
- Objectius, prioritats i serveis en l'àmbit de la formació musical i escènica bàsica i en una perspectiva de professionalització.
- Objectius, prioritats i serveis en l'àmbit de la difusió i l'exhibició musical i escènica.
- Equilibri entre les polítiques de foment i de servei, per promoure i qualificar l'acció dels agents locals.
- Estratègies per assolir l'excel·lència en creació, formació i exhibició a partir de les propostes dels agents locals.
- Infraestructures necessàries per ubicar les diferents pràctiques escèniques i musicals de la ciutat i comarca.
- Model de governança de l'acció cultural basada en el diàleg, la confiança i el consens.
- Agenda de prioritats per als propers anys.

5.1.7. L'ordenació funcional de les infraestructures

Hi ha la percepció que la ciutat i la comarca compten amb suficients infraestructures per acollir les pràctiques escèniques i musicals. El que manca, segurament, és una ordenació funcional de les mateixes.

Alguns agents escènics i musicals, especialment els agents no professionals, consideren que l'ens gestor el posa massa barreres per accedir a l'ús de L'Atlàntida, especialment, tarifes molt elevades i poca disponibilitat d'espais a curt termini. L'ens gestor considera que la ciutat compta amb suficients infraestructures culturals per acollir les pràctiques de formacions no professionals i que volen evitar que l'excel·lència de les instal·lacions de L'Atlàntida, pensades per acollir pràctiques professionals d'arts escèniques i música, margini la resta d'infraestructures.

La polèmica sorgida per la transformació de la sala polivalent de L'Atlàntida en auditori que deixa el complex sense sala de teatre de petit i mitjà format, es pot resoldre en una perspectiva comarcal, ja que hi ha espais pròxims com l'Auditori de Calldetenes (477 localitats) i, una mica més lluny, el Teatre Cirvianum de Torelló (516 localitats).

En un procés d'ordenació de l'ús de les infraestructures culturals de la ciutat caldria fer, primer, dos inventaris: el de les infraestructurals culturals disponibles, precisant les seves condicions funcionals; i el de les necessitats infraestructurals dels agents musicals i escènics i, també, de l'Ajuntament. A partir d'aquí caldria establir correspondències d'ús buscant la màxima adequació funcional de les infraestructures a les pràctiques que es volen desenvolupar i la seva màxima rendabilitat social i sostenibilitat econòmica.

Hi ha una primera fase més tècnica d'inventari i d'encaix. Però hi ha una segona fase més política i ciutadana de valorar l'encaix i ajustar-lo per arribar a un consens sobre la distribució dels usos de les diferents infraestructures i, també, les condicions econòmiques (en diners o en espècies) que facin possible la seva sostenibilitat.

El consens ciutadà sobre l'ordenació funcional de les infraestructures segurament estalviaria la sensació d'exclusió d'alguns agents locals.

5.2. Conclusió

Després de l'anàlisi objectiva dels models de gestió, de l'anàlisi de les percepcions i opinions de les persones consultades i de l'anàlisi de diferents factors, podem formular les conclusions que es presenten a continuació.

a. Dos debats

Com hem apuntat amb anterioritat, la consulta a diferents persones ha permet veure que, de fet, s'estaven produint **dos debats**:

- Un debat relatiu als **avantatges i inconvenients de l'actual model de gestió indirecta**.
- Un altre debat relatiu al **servei que ha prestar el CAE L'Atlàntida**, especialment en la programació i producció de propostes escèniques i musicals, en la manera d'equilibrar la música i el teatre i, sobretot, en l'encaix entre les propostes d'excel·lència del mercat i les propostes de les formacions locals.

b. Informació insuficient sobre la gestió actual

La consulta a diferents persones també ha permès constatar que alguns sectors ciutadans consideren que tenen **poca informació objectiva** sobre l'actual gestió i que la percepció de manca d'informació genera desconfiança i recel envers l'ens gestor. No és que no es compleixin de manera formal els requisits relatius a la llei de transparència ni que la informació que dona l'equipament no sigui similar (o fins i tot superior en alguns aspectes) a la que donen altres equipaments similars, però la percepció d'una part dels consultats és que és insuficient.

En aquest sentit, la majoria de persones consultades consideren que el debat iniciat, independentment de la solució final que s'adopti, és necessari i positiu.

c. La singularitat i especialització dels serveis que presta L'Atlàntida

Està clar que els serveis que presta L'Atlàntida, tant els d'ensenyament musical com els d'arts escèniques són notablement especialitzats i complexos. Per tant, el debat sobre el model de gestió no es pot fer de manera abstracta i general sinó que cal fer-la aplicada de manera específica a la gestió d'aquests serveis.

Molts dels consultats reconeixen que la gestió directa d'aquests serveis tan especialitzats, especialment l'ensenyament musical, pot ser especialment complexa per a l'Ajuntament per la rigidesa que comporta la supeditació al règim jurídic públic.

d. Els beneficis d'una gestió indirecta

La gestió indirecta d'uns serveis tan complexos i especialitzats aporta notables avantatges en relació a l'eficàcia i eficiència del servei degut a la major agilitat i flexibilitat en la presa de decisions. Els indicadors d'oferta i de demanda, i també els

indicador econòmics, són més bons que els de la majoria d'equipament similars, tal com es dedueix de l'anàlisi que en fan els Cercles de Comparació Intermunicipal que hem relatat.

e. Avantatges i inconvenients que l'ens gestor sigui una fundació

El fet que l'ens gestor sigui una fundació i no una societat mercantil té alguns avantatges en relació a l'interès general. En podem assenyalar principalment quatre:

- L'opció per la **qualitat del servei** per damunt del resultat econòmic, de manera similar a com es comportaria una gestió directa.
- La **reinversió dels eventuais beneficis** en la millora del servei, per l'absència d'ànim de lucre.
- L'oportunitat de **captació de recursos econòmics de tercers** a través del patrocini i mecenatge per les desgravacions fiscals que comporta.
- Una **fiscalitat similar a la d'un OA** que permet no carregar l'IVA a les entrades i les fa més assequibles.

f. Les mancances principals

Les principals mancances apuntades en l'actual gestió es centren en tres aspectes:

- El **model de governança**:
 - **Algunes parts interessades es senten excloses** de l'ús de l'equipament i del sistema de presa de decisions i tenen poca confiança en els seus gestors.
 - **Algunes parts interessades perceben que els atributs d'una bona governança s'apliquen de manera parcial**, sobretot, la transparència en la presa de decisions i en el funcionament, l'equitat, la participació, el pluralisme, la participació democràtica i el consens.
- **La manca de planificació i consens sobre el sistema escènic local**:
 - No hi ha una bona definició del sistema escènic local i a nivell comarcal, dels serveis a prestar ni de les infraestructures on s'han d'ubicar.
 - La manca de consens sobre el sistema escènic local fa que alguns agents tinguin determinades expectatives d'ús de L'Atlàntida que no s'ajusten a la missió i línies d'activitat de l'equipament formalment definides.
- **La direcció estratègica i control municipal de l'equipament**

- El fet que en el Patronat de l'ens gestor hi hagi representants de l'ajuntament fa que hi hagi un diàleg molt fluid entre els responsables municipals i els de la fundació en un model òptim de cooperació públic-privat.
- Però el fet que la presidència del Patronat correspongui a l'Alcalde, encara que els patrons municipals estiguin en minoria, ha comportat, com efecte secundari, que la direcció estratègica i el control del servei de L'Atlàntida també es facin en el Patronat i que no s'hagin institucionalitzat espais de debat i acord específics a l'interior de l'Ajuntament.
- La Fundació funciona, *de facto*, com una societat mixta formada per representants de l'Institut d'Estudis Osonencs (els patrons que designa) i l'Ajuntament, encara que, *de iure*, és l'ens gestor d'uns serveis de titularitat municipal.
- Aquesta contradicció entre el funcionament real i la relació administrativa formalitzada entre les parts, alimentada per certs productes de comunicació que donen una informació ambigua al respecte, comporta a una part de ciutadans una notable confusió de qui és qui a L'Atlàntida.

g. Millora o canvi de model

Una part de les persones consultades considera que l'actual model de gestió és òptim i que cal centrar l'energia en esmenar les mancances apuntades. Una altra part considera que l'única manera de subsanar les mancances és canviar el model de gestió i passar a una gestió municipal directa a través d'un organisme autònom.

Nosaltres, d'acord amb els arguments apuntats, **considerem que l'actual model de gestió indirecta mostra uns resultats molt bons i que té molts avantatges objectius en relació a una eventual gestió directa per la singularitat i especialització del servei, sobretot en la gestió del servei d'ensenyament musical.**

També considerem que **el canvi de model tindria uns costos importants** que cal tenir en compte en la presa de decisions, especialment el cost de les indemnitzacions derivades de l'extinció dels contractes i les notables dificultats d'una part de la plantilla actual de la Fundació per passar a formar part de la plantilla municipal, a causa de la titulació i altres requisits d'accés, a més de la situació d'inseguretat que comportaria la interinitat en el lloc de treball fins que es resolgués la plaça.

També considerem que **és necessari resoldre les mancances apuntades**. A tal efecte es fan algunes recomanacions en l'apartat següent.

I, per acabar, considerem també que la controvèrsia sorgida sobre el model de gestió de L'Atlàntida és una excel·lent **oportunitat per la millora contínua** del servei que presta L'Atlàntida i per posar el debat cultural en el centre de l'acció política local.

6. Recomanacions i propostes



6.1. Mantenir l'actual model de gestió

Recomanem mantenir l'actual model de gestió indirecta a través d'una fundació privada perquè ofereix notables beneficis en l'àmbit fiscal i laboral i, sobretot, en l'eficàcia i eficiència de la gestió, pels arguments aportats en les pàgines precedents.

- Cal tenir en compte que la **gestió interessada** és una modalitat contractual de gestió indirecta prevista en l'actual marc legislatiu que facilita una **participació activa del titular en la presa de decisions i en els resultats**.
- El fet que l'adjudicatari sigui una **fundació privada** ofereix moltes possibilitats de captació de recursos de tercers a través del **mecenatge i patrocini**, i garanteix que **els potencials beneficis d'explotació**, si s'assoleixen, siguin invertits en la millora del servei per la manca d'ànim de lucre.
- D'altra banda, el fet que en el patronat de la fundació hi hagi, en minoria, **representants de l'Ajuntament** permet la no supeditació al procediment administratiu i dóna una **major garantia de diàleg públic-privat**, encara que tingui **efectes secundaris** com els que hem apuntat i que caldria resoldre.

Cal tenir en compte que **la modalitat de gestió d'un servei no determina, per ella mateixa, ni els objectius ni el seu pla d'acció, ni comporta cap restricció a la direcció estratègica i control que ha d'exercir l'Ajuntament sobre un equipament del qual és titular**.

- Els factors que, en l'anàlisi realitzada, expliquen el **malestar creixent en alguns sectors ciutadans** no es resolen canviant el model de gestió sinó **definint més clarament els serveis que ha de prestar l'equipament i millorant el model de governança**, és a dir, l'estructura de relacions entre les parts interessades i els **dispositius i procediments de planificació, seguiment i avaluació**.
- Caldria posar tots els sentits en l'atenció als sectors ciutadans que consideren que L'Atlàntida no satisfà les seves necessitats per **evitar que el malestar es cronifiqui**.

Alguns agents culturals i polítics proposen una **gestió directa d'ambdós serveis a través d'un organisme autònom**.

- És cert que la gestió a través d'un **organisme autònom** proposada per alguns agents culturals i polítics **permetria uns resultats similars en l'àmbit fiscal i en la captació de recursos de mecenatge i patrocini**, però tindria **inconvenients des del punt de vista de l'eficiència de gestió** per la supeditació al procediment administratiu de qualsevol modalitat de gestió directa.

- Si bé la incorporació de **l'actual equip del CAE** en la plantilla d'un organisme autònom probablement es podria fer sense massa dificultats ni increment de costos d'estructura, seria molt difícil que **l'actual equip docent i de gestió de l'EMVIC** passés a formar-ne part, de manera íntegra, pels motius ja exposats.
- L'alternativa de **desagregar els dos serveis gestionats actualment per la fundació, CAE i EMVIC**, passant el primer a l'organisme autònom i mantenint la gestió indirecta del segon a través de la fundació, comportaria una **pèrdua de la capacitat de generar economies d'escala** en l'estructura de gestió i en l'ús de les instal·lacions (i, per tant, un increment dels costos estructurals) i una **pèrdua de les sinergies** que es produeixen en la gestió integrada de serveis d'educació musical i de producció i programació d'arts escèniques.

6.2. Altres recomanacions i propostes

6.2.1. Validar l'orientació estratègica de l'equipament

L'orientació estratègica de l'equipament ha estat definida per l'ens gestor i aprovada per l'Ajuntament. Consta en el contracte-programa i es desenvolupa a través de les mesures o accions estratègiques que hi consten.

Amb tot l'aprovació administrativa prevista en el contracte de gestió no serveix per crear consens ciutadà sobre l'orientació estratègica de l'equipament. Part dels arguments expressats per agents socials disconformes amb la gestió de L'Atlàntida tenen a veure amb aquesta qüestió. Considerem que hi ha un **dèficit de debat ciutadà sobre quins serveis ha de prestar L'Atlàntida i quines han de ser les seves prioritats**.

Per això caldria sotmetre a validació ciutadana la missió, línies d'acció i prioritats de l'equipament en el marc d'una política escènica i musical de la ciutat i la comarca.

En aquest debat cal generar consens sobre **l'equilibri entre la música i les arts escèniques**, la programació de **pràctiques dels agents culturals de la ciutat i de propostes del mercat reconegudes**, l'equilibri entre **propostes d'interès majoritari de la població i altres propostes més experimentals o innovadores**, els **criteris d'accés a l'ús de les instal·lacions**, etc. Cal definir també el **posicionament que es vol que tingui de L'Atlàntida en el panorama escènic i musical nacional i internacional**. També cal establir un **acord sobre el grau de sostenibilitat econòmica** que es vol assolir amb l'equipament i els recursos municipals que s'hi volen i poden destinar.

6.2.2. Millorar i contrastar el contracte-programa

L'anàlisi d'aquest document clau en el sistema de regulació de la gestió del servei contractat a la Fundació L'Atlàntida, ens porta a considerar que **caldria millorar com a mínim dos aspectes:**

- D'una banda, caldria establir un **sistema d'indicadors** més acurat que permetés objectivar millor els resultats assolits en relació als objectius operatius del període, així com un **quadre de comandament o monitoratge** i un *Índex Global d'Assoliment* (IGA).
- D'altra banda, atès que el contracte-programa és un **document clau en la governança de l'equipament**, hauria de ser **objecte de discussió i consens amb totes les parts interessades**. No cal dir que, tal com preveu el contracte-programa, en la **reunió anual de seguiment i avaluació** hi han de participar totes les forces polítiques que tenen representació en el Ple. També és convenient que, un cop debatut i aprovat, es publiqui a la web per tal que sigui accessible per tots els ciutadans.

6.2.3. Millorar el model de governança a través del diàleg

La bona governança de L'Atlàntida, per la seva condició d'equipament municipal, es basa, d'una banda, en l'**eficiència, efectivitat i durabilitat del servei** que es presta i, d'altra banda, en la **transparència en la presa de decisions, la participació democràtica i el consens**.

Tots els indicadors de resultats porten a pensar que els primers atributs s'han assolit notablement en els anys precedents, tot i que encara poden ser millorats. En canvi, els factors de malestar analitzats ens porten a pensar que cal **millorar la transparència en la presa de decisions, la participació democràtica, el diàleg, la confiança i el consens**.

No cal dir que la Fundació, com a ens gestor del servei, compleix formalment els requisits establerts pel marc legislatiu vigent. Però hauria de desplegar més dispositius per a la participació de les parts interessades i promoure el diàleg i el consens en tant que factors clau de la governança.

Caldria considerar que l'estructura de relacions entre els diferents *stakeholders* trascendeix la relació bilateral entre Ajuntament i Fundació i ha d'incloure, més enllà del procediment administratiu previst en la regulació de la gestió indirecta, **els alumnes, famílies i espectadors** com a destinataris dels serveis, **els agents escènics i musicals de la ciutat i comarca** com a potencials usuaris de les instal·lacions, els proveïdors, patrocinadors, mecenes i altres agents que col·laboren en el desenvolupament del projecte, així com els ciutadans en general. Convé que tots ells

estiguin informats dels contractes-programa i plans anuals d'acció, coneguin els indicadors de seguiment i resultat, i puguin manifestar els seus punts de vista i participar, de la manera que s'estableixi, en la presa de decisions i la millora del servei.

No cal dir que cal garantir que **totes les forces polítiques que tenen representació en el Ple han de poder participar satisfactòriament en la direcció estratègica, control i avaluació del servei** de la manera que s'estimi oportuna. El contracte-programa preveu un mecanisme de seguiment i avaluació que, considerem, pot ser suficient o que, si s'escau, pot ser complementat amb d'altres.

En tot cas, sembla lògic **mantenir que la representació municipal en el Patronat de la Fundació la facin només regidors de l'equip de govern** per evitar que en comptes de ser l'òrgan rector de l'ens gestor esdevingui una taula de debat polític. **El debat polític entre totes les forces amb representació en el Ple s'ha de fer a l'interior de l'Ajuntament en l'elaboració, seguiment i avaluació d'un Programa d'Arts Escèniques i Música** que caldria posar en escena.

6.2.4. Definir i implementar un Programa d'Arts Escèniques i Música

Diversos factors indiquen que tot i que la ciutat compta amb un equipament singular que aporta serveis i dinamitza les arts escèniques i la música a la ciutat de Vic i a la comarca, **la seva acció no està contextualitzada en un política municipal o comarcal d'arts escèniques i música** que defineixi **un marc global d'acció**.

A tal efecte considerem necessari que tots els agents escènics i musicals de la ciutat i la comarca, públics i privats, professionals i amateurs, elaborin i consensuin un programa d'arts escèniques que defineixi una **estratègia a mig termini per al desenvolupament satisfactori del sector en l'àmbit de la creació, la formació i l'exhibició**.

Aquest Programa hauria de ser **promogut i aplicat per tots els municipis de la comarca** per facilitar la màxima cooperació i coordinació dels ajuntaments en el desplegament de les seves polítiques culturals i en la generació de sinergies i economies d'escala que permetin optimitzar els recursos disponibles. No cal dir que, en el marc comarcal, l'Ajuntament de Vic hi té un paper rellevant per la seva capitalitat i voluntat d'exercir-la.

Aquest programa és el marc d'acció que permet definir, de manera fonamentada, la missió, els objectius i les línies d'acció de L'Atlàntida. Alhora, **L'Atlàntida pot esdevenir el motor del sistema escènic i musical de Vic i la comarca**.

6.2.5. Incrementar l'ocupació

Tot i que **les dades d'ocupació de l'equipament no són baixes** (la ratio d'ocupació global de les 5 sales és del 57%) hi ha **possibilitats d'incrementar-les**.

És cert que els dies i franges temporals no ocupades són les que tenen un menor potencial d'ús. Amb tot, amb una bona segmentació de públics a partir de la variable "disponibilitat horària" i una metodologia de màrqueting relacional adequada, segurament és possible desplaçar alguns usos actuals cap a franges secundàries per alliberar-ne de primàries.

D'altra banda, part de les franges secundàries (per tant, franges amb menor valor econòmic) poden ser destinades a usos socials i de formacions locals sempre que aquestes assumeixin els costos variables de la gestió (neteja, serveis tècnics, seguretat, etc.)

Una major ocupació de l'equipament permetria no sols atendre determinades demandes que ara no poden ser ateses i generen el sentiment d'exclusió i, també, incrementar lleugerament els ingressos d'explotació.

6.2.6. Fer una ordenació funcional de les infraestructures

En el marc d'un Programa d'Arts Escèniques i Música de la ciutat i comarca, cal fer una **ordenació funcional de les infraestructures a partir de l'inventari de necessitats del conjunt d'agents escènics i musicals**. Sembla que en el moment actual no hi ha dèficit d'infraestructures sinó que la posada en funcionament de L'Atlàntida ha generat en els agents escènics i musicals l'expectativa que havia de donar resposta a totes les seves necessitats infraestructurals i que la lògica de sostenibilitat econòmica de l'ens gestor posava barreres econòmiques i de calendari al seu ús.

Per tal de definir quines necessitats tenen els agents escènics i musicals de la ciutat i la manera de satisfer-les amb les característiques funcionals de les diverses infraestructures disponibles, cal una ordenació de la dotació actual d'equipaments. Tot i que a la ciutat ja s'ha fet un PLEC, aquesta qüestió no va quedar prou definida i considerem que hauria de ser resolta en el marc del Programa d'Arts Escèniques i Música.

6.2.7. Millorar la comunicació corporativa

En l'anàlisi hem vist **algunes ambigüitats en els continguts informatius que podien portar a una certa confusió sobre la identitat del titular i del gestor**. En aquest sentit considerem que caldria revisar els continguts informatius de la web i d'altres

productes en el sentit de deixar clara la titularitat de l'equipament i dels serveis que es presten i la condició d'ens gestor de la fundació.

També creiem que caldria **publicar a la web més documents bàsics de gestió** com el contracte-programa, el pla d'acció, els indicadors d'activitat, el calendari d'usos i disponibilitats dels espais, etc. En comptes de considerar-los documents d'ús intern caldria considerar-los d'interès públic en la perspectiva d'una governança participativa.



7. Crèdits

Autoria de l'informe: Jaume Colomer

Autoria de l'informe sobre fiscalitat: Montserrat Casanellas i José María Tovillas

Autoria de l'informe econòmic: Xema Gil

Col.laboradors en la recollida d'informació: Ferra Madico, Marta Domènech, Xema Gil, Ignasi Janer, Lluís Vila d'Abadal i Núria Blasco.

