

Avaluacions estratègiques CoNCA

AEC 06 (2016)

**Gran Teatre
del Liceu
(2012-2013 / 2015-2016)**



Generalitat
de Catalunya

Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

El document *AEC 06 (2016). Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016)* ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), en compliment del que estableix l'article 4.k de la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Document aprovat pel Plenari del CoNCA el 25 de novembre de 2016.

Membres del Plenari:

Carles Duarte i Montserrat, president
Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta primera
David Albet i Sunyer, vicepresident segon
Mercè Gisbert i Cervera, secretària
Pilar Parcerisas i Colomer, vocal
Isona Passola i Vidal, vocal

Directora:

Sílvia Muñoz d'Imbert

Elaboració:

Jordi Auladell i Marquès

Col·laboradors:

David Albet i Sunyer, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Víctor Garcia de Gomar, Ana Cintya Loayza Martín, Zuriñe Madinabeitia Terrones, Francesc Prat, Lluïsa Sala i Tubert

Equip del CoNCA:

Anna Andreu Martínez, Jordi Auladell i Marquès, Lúdia Benito Porté, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Jesús Fernández Acebal, Cèlia Garcia Trujillo, Cristina Huguet Martínez, Lluïsa Sala i Tubert, Ana Cintya Loayza Martín i Joan Torrent Pérez.

El document *AEC 06 (2016). Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016)*, editat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la còpia, la distribució i la comunicació pública sense ús comercial, sempre que se'n citi la font.



Podeu descarregar la versió electrònica d'aquest informe a: <http://www.conca.cat>.

Barcelona, novembre de 2016

Dipòsit legal: B 25239-2016

Correcció lingüística: Tau Traduccions, S.L.

Disseny i maquetació: www.vitaminadisseny.cat

ÍNDEX

Introducció	5
1. L'avaluació estratègica al Gran Teatre del Liceu	7
1.1. Marc avaluador i fonts d'informació	13
2. Descripció i interpretació per eixos transversals	17
2.1. Governança i coordinació institucional	19
2.2. Economia, finançament i gestió de la despesa	44
2.3. Estructura organitzativa i interacció sectorial	72
2.4. Activitats i públics	86
2.5. Paradigma digital	97
2.6. Cohesió social	103
2.7. Educació	114
2.8. Internacionalització	120
2.9. Excel·lència	126
2.10. Paral·lels externs	135
3. Valoració de continguts per experts externs	143
3.1. Aplicació metodològica	145
3.2. Resultats de la valoració d'experts	147
4. Conclusions	159
4.1. De tipus organitzatiu	161
4.2. De tipus econòmic	163
4.3. Respecte de l'oferta i el contingut	164
5. Recomanacions finals	167
5.1. De tipus organitzatiu	169
5.2. De tipus econòmic	170
5.3. Respecte de l'oferta i el contingut	171
5.4. Reflexions finals	174

6. Seguiment	179
6.1. Autoavaluació. Model i periodització	181
Referències bibliogràfiques i documentació	185
Annex I: L'exercici 2015-2016: dades preliminars i valoracions prèvies	193
Annex II: Taules d'indicadors	217
Annex III: Model d'informe d'experts per al Gran Teatre del Liceu	231
Annex IV: Model d'informe de seguiment per a l'autoavaluació	239

INTRODUCCIÓ.

L'òpera esdevé una suma coordinada de diferents expressions artístiques com el cant, la interpretació, la música, l'escenografia, el text o, fins i tot, la dansa. D'aquesta amalgama de disciplines sorgeix un art complex que necessita recursos diversos per a portar-se a terme i que, alhora, s'enalteix per la dificultat intrínseca que representa per a tots els participants i, en especial, per les institucions que generen i exhibeixen l'espectacle.

Amb aquest producte / servei el Gran Teatre del Liceu ha mantingut una tradició artística que data de l'any 1847 i que va assolir un nou punt d'inflexió amb l'incendi de gener de 1994. La reconstrucció de la infraestructura i l'esgotament econòmic del model vigent fins llavors implicaren assumir el deute històric per part de les administracions i emprendre la reorganització institucional per a possibilitar la continuïtat de l'equipament.

Un Liceu públic amb participació privada configura una nova situació on són presents un conjunt d'interessos de compatibilització obligada: per una part, l'excel·lència musical i artística, el gaudi intel·lectual per un producte elaborat a partir del talent i del mestratge i que, al llarg dels darrers segles, ha estat sinònim d'exclusivitat i per altra part, la prioritització dels principis comunitaris, l'accés genèric i igualitari, l'educació, la potenciació del sector local i, fonamentalment, la instrumentalització de l'òpera com a eina per a la cohesió social.

La reinauguració, l'any 1999, es presentà amb el lema *El Liceu de tots* que expressava la voluntat de ser un equipament públic sense perdre l'essència qualitativa del passat i que, en aquest sentit, justificava la inversió de les administracions.

Prop de quinze anys més tard la presència de la institució en la vida cultural i econòmica del país és inqüestionable¹ si bé les dificultats financeres llastren i condicionen la institució; amb tot, les expectatives continuen incòlumes i el Liceu s'enfronta amb el repte d'exercir el rol nacional que li correspon i l'excel·lència artística que li és inherent.

¹ Segons informa la Cambra de Comerç de Barcelona amb dades de la temporada 2011-2012, el Liceu crea un producte interior brut a Barcelona de 128 milions d'euros, genera un valor de 2,2 euros per cada euro de despesa i aporta el 10 % del públic dels teatres de la ciutat. *Impacte econòmic del Gran Teatre del Liceu a Catalunya*. Barcelona: Gabinet d'Estudis Econòmics i Infraestructures, Cambra de Comerç de Barcelona, 2013.



1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA AL GRAN TEATRE DEL LICEU

1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA AL GRAN TEATRE DEL LICEU

En compliment de la normativa vigent,² el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA) ha de centrar la seva missió a desenvolupar l'activitat cultural, col·laborar en l'ordenament de la política cultural pel que fa a la creació artística, intervenir en la política de suport a la creació artística i cultural i de promoció d'aquesta creació, i **organitzar un sistema d'auditoria cultural dels equipaments**.

Fer una **avaluació estratègica**, com a expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració de l'aplicació pràctica de les polítiques culturals que, definides per les administracions públiques, es desenvolupen a través d'institucions a les quals es fa un encàrrec concret. D'altra banda, es conforma com l'instrument que, en referència a les organitzacions objecte d'anàlisi, verifica la correcció de la proposta d'activitats i de la seva execució envers els objectius proposats i el sistema d'avaluació que s'hagi establert per fer-ne el seguiment, amb la finalitat central que les seves conclusions vehiculin les decisions precises per a assolir una major quota de rellevància en els objectius, d'eficàcia en la seva consecució i d'eficiència en l'ús apropiat dels recursos disponibles.

El CoNCA ha desenvolupat un model metodològic propi per a aplicar a l'anàlisi dels equipaments culturals³ que centra el seu estudi en els aspectes següents:

- l'acompliment dels objectius culturals i estratègics que la missió i l'interès públic determinin;
- la gestió de les activitats i l'aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic;
- l'oferta de continguts i l'adequació al pla estratègic o programa corresponent;
- l'estimació de l'impacte social i cultural de les accions dutes a terme.

2 Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. Llei 11/2011, de 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per agilitzar l'activitat administrativa.

3 CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA, 7, Barcelona (edició digital).

http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_model_teoric

CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació*, Barcelona (edició digital)

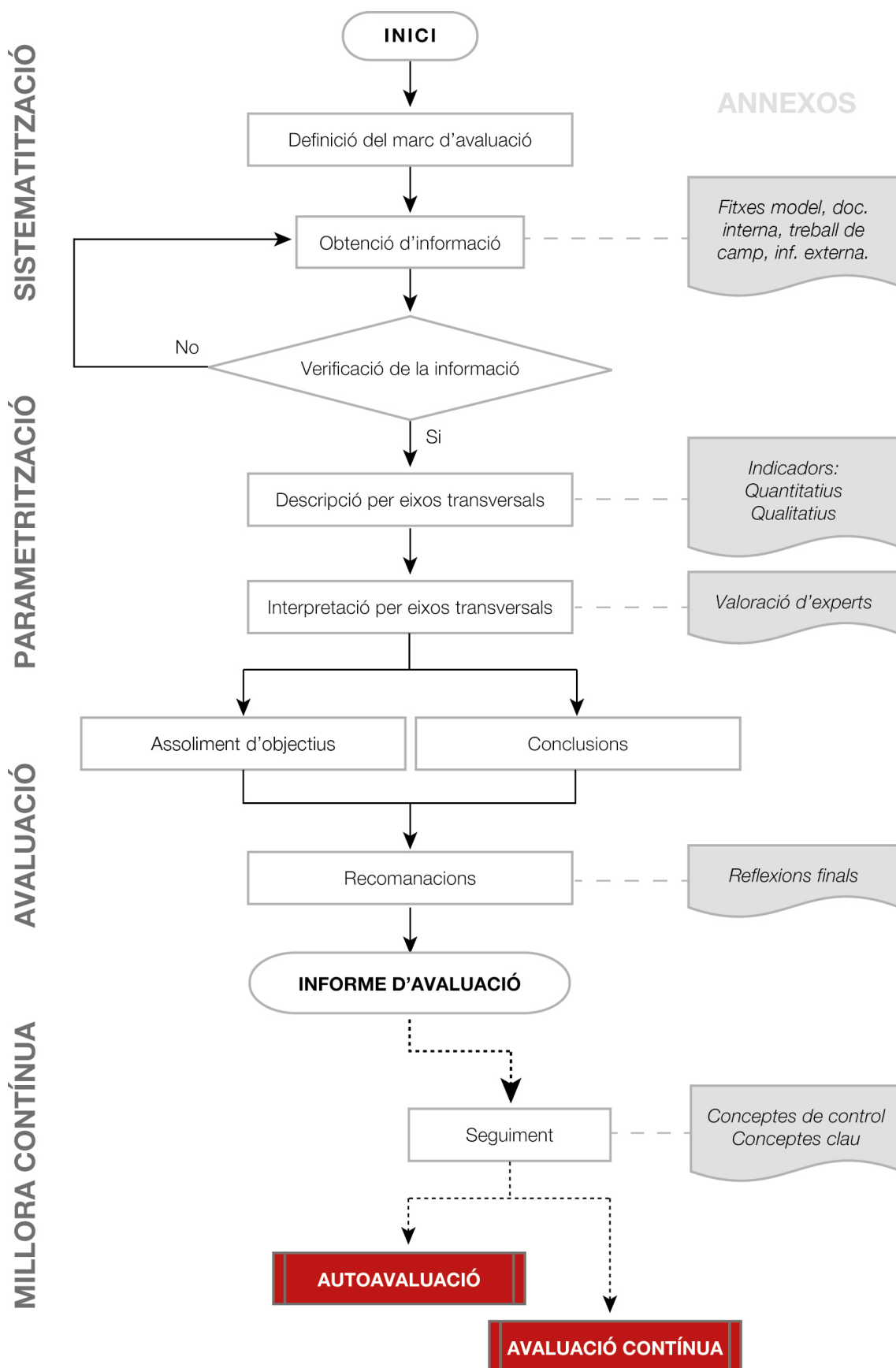
http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_equipaments

Definit el marc o context d'avaluació, les fases que articulen el desenvolupament de la metodologia són les següents:

- a) La **sistematització** de la informació, on s'inclouen els processos per a la seva obtenció i verificació.
- b) La **parametrització** de la informació sistematitzada, en la qual es relacionen els processos vinculats a la descripció de l'ens avaluat i a la interpretació de les dades prèviament obtingudes.
- c) L'**avaluació** dels resultats i interpretacions, on consta el grau d'assoliment dels objectius estratègics de l'entitat avaluada, així com les conclusions que s'extreuen de la parametrització prèvia.
- d) La fase de **millora contínua** a partir del seguiment de les ineficiències detectades i de les recomanacions efectuades.

Amb l'esquema esmentat, es defineix un diagrama d'interacció entre els processos que intervenen en el model d'avaluació estratègica (figura 1). L'avaluació estratègica del Gran Teatre del Liceu s'ha estructurat seguint aquesta metodologia.

Figura 1



A diferència dels estudis previs, en l'avaluació del Gran Teatre del Liceu (temporades 2012-2013 / 2013-2014 / 2014-2015 i annex 2015/2016) l'assoliment d'objectius s'inclou en el capítol de conclusions.

Les funcions i objectius generalistes de la Fundació del Gran Teatre del Liceu es troben descrites a l'Escriptura d'adaptació d'Estatuts, del 22 de març de 2013. A partir de la norma bàsica, en el període avaluat, s'han succeït tres planificacions estratègiques⁴ de les quals les dues primeres no s'han executat, i la darrera, la que dissenyà l'equip directiu vigent amb data del present informe, ha iniciat el primer exercici de desenvolupament.

A fi d'evitar l'obsolescència tant de la imatge que es presenta del Teatre com de les conclusions vinculades, s'ha acordat amb l'equipament avaluat afegir un annex corresponent a les dades i informacions previsionals corresponents a la temporada 2015/2016. El caràcter no definitiu d'aquesta informació ha fet recomanable incloure-la en format diferenciat a la resta de dades corresponents als tres exercicis anteriors.

4 Aspecte desenvolupat al capítol 2.1.b)

1.1. MARC AVALUADOR I FONTS D'INFORMACIÓ

1. Ens o personalitats jurídiques avaluades	Fundació del Gran Teatre del Liceu Consorci del Gran Teatre del Liceu
2. Àrees avaluades	Totes ☒ Fundació (FGTL) ⁵ Parcial ☒ Consorci (CGTL) Definir quines: Governança i econòmica
3. Període avaluat⁶	Temporades 2012/2013 - 2014/2014 - 2014/2015 - 2015/2016 (previsional)
4. Operativa de l'avaluació	
Calendari d'intervenció	Obertura del projecte: 07/11/2014. Inici d'intervenció: 03/02/2015. Tancament darrera versió: 23/11/2016.
Metodologia: Avaluació estratègica ☒ Avaluació <i>ex ante</i> ☐ Altres models ☐	Definir:
Seus afectes	La Rambla, 51-59, Barcelona
Interlocutors tècnics (avaluat)	Anna Serrano, Agustí Filomeno
Tècnics avaluadors	Jordi Auladell, Ramon Castells

Fonts d'informació

Per a dur a terme el recull de dades que possibilita l'avaluació s'han emprat fonts d'informació d'origen intern i les obtingudes externament.

Les fonts d'informació d'origen intern es corresponen al recull d'aquelles dades facilitades directament per l'ens avaluat o les que comunica per canals propis, i han estat les següents:

- Fitxes d'avaluació: fitxes estandarditzades definides pel CoNCA i que l'avaluat omple amb la informació sol·licitada. Fonamentalment de caràcter quantitatiu,

⁵ El Consorci ostenta exclusivament la titularitat de la infraestructura i, per tant, no desenvolupa activitats de caire artístic.

⁶ Tant el Consorci com la Fundació Gran Teatre del Liceu presenten els comptes anuals perioditzant per temporada, entre el primer de setembre i el 31 d'agost de l'any natural posterior.

les dades requerides es troben agrupades en apartats temàtics directament vinculats als eixos transversals que articulen l'avaluació.

- Documentació específica: cessió, per part del mateix ens, de normatives vigents, informes d'activitats, informes d'organització interna, memòries econòmiques, procediments i dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis corresponents a les temporades 2012/2013 – 2013/2014 – 2014/2015 i els informes previsionals disponibles per a la temporada 2015/2016.
- Treball de camp: s'ha procedit a la recollida directa d'informació a partir de reunions i trobades amb els interlocutors del Gran Teatre del Liceu i la visita tècnica de les instal·lacions.⁷
- Altrament, s'ha procedit al buidatge d'informació del web, xarxes socials i publicacions emeses per la institució avaluada, on apareixen referències i notícies d'interès per al projecte.

Les fonts d'informació d'origen extern han estat múltiples i es centren en la recerca de dades ampliatives o d'interès. Són les obtingudes per la recerca principalment hemerogràfica, amb un recull ampli de les notícies aparegudes als mitjans d'informació generals i a les publicacions i mitjans del sector cultural, i bibliogràfica.⁸

7 S'han fet les reunions i trobades següents:

- Una d'inicial, el 07/11/2014, a la qual van assistir per part del Gran Teatre del Liceu R. Guasch, director general; per part del CoNCA, C. Duarte, president; M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; S. Muñoz, directora, i R. Castells i J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- Una altra, el 03/02/2015, a la qual van assistir per part del Gran Teatre del Liceu R. Guasch, director general, A. Filomeno, director de màrqueting i del departament comercial, i A. Serrano, directora econòmico-financera; per part del CoNCA, M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; S. Muñoz d'Imbert, directora, i R. Castells i J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- Una altra, el 29/04/2015, a la qual van assistir per part del Gran Teatre del Liceu A. Filomeno, director de màrqueting i del departament comercial, i A. Serrano, directora econòmico-financera; per part del CoNCA, R. Castells i J. Auladell, tècnics avaluadors.
- Una visita als espais tècnics del teatre el 01/03/2016 a la qual assistiren, per part del Gran Teatre del Liceu, A. Serrano, directora econòmico-financera, i X. Sagrera, director tècnic; per part del CoNCA, R. Castells i J. Auladell, tècnics avaluadors, i Z. Madinabeitia, col·laboradora.
- Una reunió el 05/10/2016, a la qual van assistir per part del Gran Teatre del Liceu, R. Guasch, director general; A. Filomeno, director de màrqueting i del departament comercial, i A. Serrano, directora econòmico-financera; per part del CoNCA, S. Muñoz, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una reunió el 26/10/2016, a la qual van assistir per part del Gran Teatre del Liceu, A. Filomeno, director de màrqueting i del departament comercial, i A. Serrano, directora econòmico-financera; per part del CoNCA, S. Muñoz, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una reunió el 03/11/2016, a la qual van assistir per part del Gran Teatre del Liceu, A. Filomeno, director de màrqueting i del departament comercial, i A. Serrano, directora econòmico-financera; per part del CoNCA, S. Muñoz, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una reunió el 09/11/2016, a la qual van assistir per part del Gran Teatre del Liceu, A. Filomeno, director de màrqueting i del departament comercial, i A. Serrano, directora econòmico-financera; per part del CoNCA, S. Muñoz, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una darrera reunió el 23/11/2016, a la qual van assistir per part del Gran Teatre del Liceu, A. Filomeno, director de màrqueting i del departament comercial, i A. Serrano, directora econòmico-financera; per part del CoNCA, S. Muñoz, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.

8 L'origen i citacions de les dades d'obtenció externa es descriuen a l'apartat *Referències*.

Les estadístiques, taules i gràfiques que apareixen en l'avaluació s'han obtingut a partir de les fonts esmentades i són d'elaboració pròpia, excepte aquelles en què s'indiqui el contrari.



2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

Aquest eix transversal es subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Governança: marc jurídic que articula el govern, la gestió i l'activitat de l'ens.
- Planificació estratègica i operativa: documents i plans relatius a la visió i la missió, així com a la seva conversió en objectius.
- Coordinació: relacions i contacte amb altres institucions.

a) Governança

- L'any 1980 el primer govern de la Generalitat de Catalunya va crear el Consorci del Gran Teatre del Liceu inicialment amb la Societat de Propietaris del Gran Teatre del Liceu i l'Ajuntament de Barcelona, a fi de salvaguardar la propietat de l'equipament, ja llavors amb greus problemes financers.
- L'any 1994, amb posterioritat a l'incendi que devastà les instal·lacions, es creà la Fundació del Gran Teatre del Liceu, amb un patronat format per administracions públiques i societat civil, com a eina de gestió de les activitats.
- En aquest sentit, i des de l'àmbit governatiu, en l'actualitat el Gran Teatre del Liceu es defineix i s'organitza a partir d'ambdues entitats: el Consorci del Gran Teatre del Liceu, que actua com a institució de perfil patrimonial que s'ha de fer càrrec de la gestió, el manteniment i l'explotació de la infraestructura, i la Fundació del Gran Teatre del Liceu, que es configura com a institució d'administració i gestió de les activitats del Teatre.

CONSORCI DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (CGTL)

- El Consorci del Gran Teatre del Liceu (en endavant el Consorci) té la personalitat jurídica per a posseir béns, contractar, obligar-se i defensar judicialment i extrajudicialment els seus drets. També pot actuar com a beneficiari d'expropiacions en els casos en què procedeixi legalment (*art. 5 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).

- Les entitats públiques consorciades són la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona i l'Administració General de l'Estat, a través del Ministeri de Cultura (*art. 1 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).
- La constitució del Consorci és per a un període indefinit i només pot ser dissolta per acord de la Junta de Govern, adoptat per unanimitat (*art. 20 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).
- El Consorci està regulat per la normativa següent:
 - Decret 285/1980, d'1 de desembre, de Constitució del Consorci del Gran Teatre del Liceu.
 - Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, de 5 de setembre de 1994 (sessió/ple del Patronat del 06/06/1994).
 - Escriptura de modificació d'Estatuts atorgada pel "Consorci del Gran Teatre del Liceu", de 6 de març de 2006 (vigent).
- El Consorci es regeix per la Llei 8/1987 de 15 d'abril, municipal i de règim Local de Catalunya, i per la Llei estatal número 30/1992 de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú (*article preliminar de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 5/09/1994*).
- Es tracta d'una entitat vinculada al subsector Estat i no està classificada dins del sector de l'Administració pública de la Generalitat de Catalunya d'acord amb les normes del Sistema Europeu de Comptes (AP-SEC).

Objectius i funcions encomanades

- El Consorci assumeix la reconstrucció i l'explotació del Teatre del Liceu per sobre dels interessos econòmics particulars, amb la finalitat de fomentar i fer assequible al poble l'art musical i la cultura general (*art. 3 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).
- Corresponen al Consorci les funcions específiques següents (*art. 4 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*):
 - La reconstrucció del Gran Teatre del Liceu, la conservació ordinària i el manteniment dels edificis ocupats pel Teatre i totes les instal·lacions que comprèn.

- El proveïment, conservació i reparació dels elements mòbils, maquinària, decorats i mobiliari existent al teatre i d'aquells altres que en endavant siguin necessaris per als actes i representacions que s'hi facin.
- La garantia de que el Gran Teatre del Liceu es destinarà a la realització d'activitats musicals, especialment òpera, ballet i concerts, mantenint les seves característiques tradicionals de freqüència, nombre i qualitat, així com, eventualment, l'organització d'aquesta mena d'activitats.
- La contribució econòmica a les activitats que es portin a terme en el teatre.
- L'aprovació dels pressupostos corresponents i l'obtenció dels fons necessaris per a cobrir-los. Si en algun exercici hi hagués excedents, s'aplicaran als exercicis següents.

Recursos econòmics

- Les administracions consorciades es comprometen a introduir els conceptes de previsió pressupostària referents al manteniment de la infraestructura del Gran Teatre del Liceu i del Consorci, a fi d'assegurar la conservació i explotació del Teatre, així com la continuïtat de les seves activitats.
- La contribució de les administracions consorciades es fa segons els percentatges següents: Generalitat de Catalunya 40 %, Ajuntament de Barcelona 10 %, Diputació de Barcelona 5 %, Ministeri de Cultura 45 %. (*art. 8a de l'Escriptura de modificació d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 06/03/2006*).⁹

Òrgans de govern i gestió

- Són òrgans de govern i gestió del Consorci la Junta de Govern, la Comissió Executiva i el director o directora General.
- La Junta de Govern, presidida pel president de la Generalitat de Catalunya i composta per tres vicepresidents i catorze vocals representats de les institucions públiques, regirà el Consorci (*art. 9 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).
- Composició de la Junta de Govern al tancament de la temporada 2014-2015 (setembre del 2015):

⁹ En disposicions prèvies s'establia que els percentatges d'aportació per part de les administracions consorciades era de: Generalitat de Catalunya, 32,5 %; Ajuntament de Barcelona, 20 %; Diputació de Barcelona, 10 %; Ministeri de Cultura, 37,5 % (*art. 8.a de l'Escriptura de modificació i refosa d'estatus atorgada pel "Consorci del Gran Teatre del Liceu", de 05/09/1994*).

- President: Artur Mas i Gavarró.
- Vicepresidents: José María Lassalle Ruiz, Xavier Trias i Vidal de Llobatera i Salvador Esteve i Figueras.
- Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Ferran Mascarell i Canalda, Vicenç Villatoro i Lamolla, Pilar Pifarré i Matas i Eulàlia Vintó i Castells; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, José Luis Ayllón Manso, Fernando Benzo Sáinz, Santiago Fisas Ayxelà i Montserrat Iglesias Santos; per part de l'Ajuntament de Barcelona, Jaume Ciurana i Llevadot, Marta Clarí i Padrós, Llucià Homs i Capdevila i Àngels Esteller Ruedas; per part de la Diputació de Barcelona, Francesc Xavier Forcadell i Esteller i Joan Carles Garcia Cañizares.
- Secretari: Joaquim Badia i Armengol.
- Funcions de la Junta de Govern: l'aprovació dels principis als quals s'ha d'ajustar l'explotació del teatre i dels convenis que s'estableixin amb aquesta finalitat; l'aprovació dels plans d'inversió del teatre i de l'adquisició i alienació de béns immobles; l'aprovació del pressupost de cada exercici i de les bases de la seva execució i de la liquidació; l'aprovació dels límits de l'endeutament i de la gestió de la comissió executiva; la supervisió del compliment de les finalitats de la cessió de la infraestructura; el nomenament dels membres de la comissió executiva, del director general, de l'interventor i del secretari i la modificació dels Estatuts (*art. 10 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).
- La Comissió Executiva, designada per la Junta de Govern, està presidida per un president i un vicepresident i composta per set membres de les entitats consorciades (*art. 11 de l'Escriptura de modificació d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 06/03/2006*).
- Composició de la Comissió Executiva al tancament de la temporada 2014-2015 (setembre del 2015):
 - Presidenta: Montserrat Iglesias Santos.
 - Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Ferran Mascarell i Canalda i Pilar Pifarré i Matas; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, Montserrat Iglesias Santos i Antonio Garde Herce; per part de l'Ajuntament de Barcelona, Jaume Ciurana i Llevadot i Marta Clarí i Padrós; per part de la Diputació de Barcelona, Joan Carles Garcia Cañizares.
 - Secretari: Joaquim Badia i Armengol.

- Funcions de la Comissió Executiva: les tasques d'administració i representació del Consorci d'acord amb les directrius emanades de la Junta de Govern; l'execució del pressupost aprovat pel Consorci i la supervisió de la gestió del director general (*art. 12 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*). Així mateix, és l'òrgan de contractació del Consorci (*art. 6 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).
- Els òrgans col·legiats del Consorci s'han de reunir sempre que els convoqui el president o vicepresident respectiu, i sempre que ho sol·licitin tres dels seus membres. La Junta de Govern s'ha de reunir obligatòriament un cop l'any com a mínim per tal d'aprovar els pressupostos de l'exercici següent i la liquidació de l'anterior. La Comissió Executiva s'ha de reunir com a mínim un cop cada trimestre (*art. 13 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).

Òrgans de direcció

- El director general ha de ser nomenat per la Junta de Govern (*art. 17 de l'Escriptura de modificació i refosa d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 05/09/1994*).
- Funcions del director general: la presentació a la Comissió Executiva dels projectes de pressupostos i de la seva liquidació; l'execució dels acords i directrius de la Comissió Executiva i l'exercici de les funcions que li delegui; la direcció del personal, la seva contractació i acomiadament i la negociació de les retribucions; l'ordre dels pagaments al Consorci i la iniciativa de les activitats, del finançament i de la contractació d'aquest (*art. 17 de l'Escriptura de modificació d'Estatuts atorgada pel Consorci del Gran Teatre del Liceu, 06/03/2006*).
- Durant el període d'avaluació, els directors generals del Consorci del Gran Teatre del Liceu han estat:
 - fins al juliol de 2013, el Sr. Joan Francesc Marco Conchillo;
 - des d'octubre de 2013 i fins a data de conclusió de la present avaluació, el Sr. Roger Guasch i Soler.

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (FGTL)

- La Fundació del Gran Teatre del Liceu (en endavant la Fundació) té una durada indefinida i disposa de plena capacitat jurídica per al compliment dels seus objectius. Pot realitzar tota mena d'actes de disposició i d'administració i celebrar

tota classe de convenis o contractes amb entitats públiques o privades, acceptar herències i donacions, sempre d'acord amb les lleis i disposicions aplicables (*art 5. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).

- La Fundació està integrada per vint-i-cinc patrons dependents de les administracions públiques següents (setze, el 64% del total) i entitats de tipus privat (nou, el 36% del total) (*art 10. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
 - La Generalitat de Catalunya designa sis patrons (el 24% del total): el president de la Fundació, la vicepresidència primera i quatre vocalies.
 - L'Administració de l'Estat designa cinc patrons (el 20% del total): la vicepresidència segona més quatre vocalies.
 - L'Ajuntament de Barcelona designa tres patrons (el 12% del total): la vicepresidència tercera més dues vocalies.
 - La Diputació de Barcelona designa dos patrons (el 8% del total): la vicepresidència quarta més una vocalia.
 - La Societat del Gran Teatre del Liceu designa cinc patrons (el 20% del total) que ocupen les corresponents vocalies.
 - El Consell de Mecenatge designa quatre patrons (el 16% del total) que ocupen les corresponents vocalies.
- La Fundació està regulada per la normativa següent:
 - Escriptura de constitució de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de 5 de setembre de 1994 (vigent fins a l'any 2000).
 - Acord de modificació d'estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, acord públic de 21 de setembre de 2000 (sessió ordinària del patronat de la Fundació del 10 de gener, vigent fins a l'any 2006).
 - Escriptura de modificació d'estatuts atorgada per la Fundació Gran Teatre del Liceu, de 6 de març de 2006 (sessió ordinària del Patronat de la Fundació del 18 de gener d'adaptació a la Llei 5/2001, de 2 de maig, i de modificació dels estatuts, vigent fins a l'any 2012).
 - Escriptura d'altres modificacions estatutàries de 19 de juliol de 2012 (sessió ordinària del Patronat de la Fundació del 16 de juliol d'aprovació de modificacions d'alguns estatuts i supressió d'alguns articles, vigent fins al setembre de l'any 2012).
 - Escriptura de rectificació, reparació i altres modificacions estatutàries de 6 de setembre de 2012.

- Escriptura d'adaptació estatutària de 22 de març de 2013 (sessió ordinària del Patronat de la Fundació del 12 de març d'adaptació d'alguns estatuts i modificació d'alguns articles, vigent en l'actualitat).
- L'àmbit territorial de la Fundació del Gran Teatre del Liceu és, principalment, Catalunya. Per tant, queda subjecta a la normativa emanada de la Generalitat de Catalunya (*art 1. de l'Escriptura d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- En referència a la legislació catalana de fundacions a la qual s'acull la Fundació del Gran Teatre del Liceu, l'escriptura de constitució s'emparava en la Llei 1/1982, de 3 de març; aquesta fou derogada per la Llei 5/2001 que, a la vegada, ho fou per la Llei 4/2008, que és la normativa vigent a data d'avaluació. Es troba inscrita com a fundació en el Registre de Fundacions dependent del Departament de Justícia (núm. de registre 851).
- D'acord amb els estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, a partir de la temporada 2008-2009, les aportacions de les administracions presents en el Patronat s'ajusten als percentatges següents (*art 7.6. de l'Escriptura de modificació d'Estatuts. 06/03/2006*): ¹⁰
 - L'Administració General de l'Estat, mitjançant el Ministeri de Cultura, el 45 % del finançament ordinari de l'explotació del Gran Teatre del Liceu.
 - La Generalitat de Catalunya, el 40 % del finançament ordinari de l'explotació del Gran Teatre del Liceu.
 - L'Ajuntament de Barcelona, el 10 % del finançament ordinari de l'explotació del Gran Teatre del Liceu.
 - La Diputació de Barcelona, el 5 % del finançament ordinari de l'explotació del Gran Teatre del Liceu.
- L'entitat es troba adscrita al subsector Estat pel fet que aquesta administració és la majoritària en l'assignació pressupostària, segons disposició estatutària. Talment, tot i no restar sotmesa a la intervenció prèvia, s'ajusta a la normativa de control pressupostari i financer que determina l'administració a la qual es vincula i consolida els seus resultats.
- L'adscripció a l'Estat implica que no està classificada dins del sector de l'Administració pública de la Generalitat de Catalunya d'acord amb les normes del

¹⁰ En la mateixa modificació estatutària s'estipula una disposició transitòria referent al percentatge d'aportació de les administracions consorciades durant les temporades 2005-2006, 2006-2007 i 2007-2008.

Sistema Europeu de Comptes (AP-SEC / SEC-95); ¹¹ en aquest sentit, les aportacions pressupostàries que se li efectuen identifiquen el destinatari en el grup d'Altres entitats participades pel Sector Públic de la Generalitat.

Objectius i funcions encomanades

- La finalitat de la Fundació és promoure i executar totes aquelles iniciatives que reverteixin en el foment i la potenciació de la cultura i, més específicament, de l'operística, el conreu de la qual és històricament, un dels trets distintius de Barcelona, i que ha acreditat el Gran Teatre del Liceu com un dels centres de més prestigi mundial. (*art 3. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- La Fundació assumeix les finalitats següents: contribuir al desenvolupament artístic i cultural del Gran Teatre del Liceu, així com al seu finançament; organitzar i finançar les temporades estables del teatre; promoure l'afecció a l'art de l'òpera en totes les manifestacions; contribuir a la composició d'obres operístiques i a la formació de professionals del sector; organitzar activitats i representacions d'òpera, dansa i concerts, així com altres manifestacions culturals.
- Corresponen a la Fundació les següents funcions específiques:
 - Contribuir al desenvolupament artístic i cultural del Gran Teatre del Liceu, així com al seu finançament.
 - Organitzar i finançar les temporades estables del teatre.
 - Promoure l'afecció a l'art de l'òpera en totes les manifestacions.
 - Contribuir a la composició d'obres operístiques i a la formació de professionals del sector.
 - Organitzar activitats i representacions d'òpera, dansa i concerts, així com altres manifestacions culturals.

Òrgans de govern i gestió

- Són òrgans de govern i gestió de la Fundació del Gran Teatre del Liceu el Patronat, la Comissió Executiva, el Consell de Mecenatge i el director general. (*art 10 del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).

¹¹ El Sistema de Comptes Nacionals i Regionals de la Comunitat (Reglament CE núm. 2223/96 del Consell, de 25 de juny de 1996) classifica els agents econòmics en sectors institucionals i homogeneïtza les diverses normatives estatals establint criteris comuns de compliment per a formar part del sector d'administracions públiques.

- La presidència d'honor correspon a la presidència de la Generalitat de Catalunya (*art 11 del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura Pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- La presidència del Patronat és designada per la presidència de la Generalitat de Catalunya, amb audiència prèvia del Patronat, per a un termini de cinc anys prorrogables (*art 11 del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- S'estableixen quatre vicepresidències representatives a les administracions públiques presents al Patronat (*art 11 del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- El Patronat és l'òrgan superior de govern de la Fundació i la seva representació comprèn totes les facultats necessàries per a la realització de les finalitats fundacionals (*art 16. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- Funcions del Patronat: aprovació de l'inventari, dels comptes anuals i dels límits d'endeutament de cada exercici, dels criteris bàsics de l'activitat, dels plans d'inversió de la Fundació i de la gestió de la Comissió Executiva; modificació dels estatuts de la Fundació; adquisició o alienació de béns immobles o de valors no cotitzats a la borsa; gravamen o consum d'una part de la dotació fundacional; inversió de la totalitat o part del patrimoni en empreses mercantils que no siguin les que es preveuen entre les activitats i les fonts d'ingressos; augment de la dotació fundacional; acceptació o repudiació d'herències; nomenament dels membres de la Comissió Executiva, del director general, del secretari, d'un membre de la Comissió Econòmica i dels membres del Consell de Mecenatge; fusió o agregació amb una altra fundació i dissolució de la mateixa Fundació del Gran Teatre del Liceu (*art 16 del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- Composició del Patronat al tancament de la temporada 2014-2015:
 - President d'honor: Artur Mas i Gavarró.
 - President del Patronat: Joaquim Molins i Amat.
 - Vicepresident primer: Ferran Mascarell i Canalda.
 - Vicepresident segon: José María Lassalle Ruiz.
 - Vicepresident tercer: Xavier Trias i Vidal de Llobatera.
 - Vicepresident quart: Salvador Esteve i Figueras.

- Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Josep M. Busquets i Galera, Pilar Fernández i Bozal, Pilar Pifarré i Matas i Jordi Sellas i Ferrés; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, Santiago Fisas Ayxelà, Francisco Gaudier Fargas, Montserrat Iglesias Santos i Santiago de Torres i Sanahuja. per part de l'Ajuntament de Barcelona, Jaume Ciurana i Llevadot i Marta Clarí i Padrós; per part de la Diputació de Barcelona Joan Carles Garcia Cañizares; per part de la Societat del Gran Teatre del Liceu, Manuel Bertrand i Vergés, Javier Coll i Olalla, Josep Maria Coronas i Guinart, Manuel Busquets i Arrufat i Águeda Viñamata i de Urruela; per part del Consell de Mecenatge, Luis Herrero Borque, Carlos López Blanco i Josep Vilarasau i Salat.
- Secretari: Joaquim Badia i Armengol.
- A partir de setembre del 2012, s'acordaren les modificacions estatutàries que van possibilitar que el president de la Generalitat cedís el càrrec de president del Patronat a un tercer que seguiria representant a la Generalitat; i en aquella data el nomenament recaigué en el Sr. Joaquim Molins, que també ocuparia la presidència de la Comissió Executiva ¹². Cap dels dos càrrecs no és remunerat i ambdós es designen per un termini de cinc anys prorrogables. El president de la Generalitat assumeix la presidència d'honor del Patronat (*art. 11 i art. 23 de l'Escriptura d'altres modificacions dels estatuts. 19/07/2012*).
- Els càrrecs designats per les institucions públiques i per la societat del Gran Teatre del Liceu no estan subjectes a termini de duració i l'entitat respectiva els renova lliurement. La durada dels càrrecs designats pel Consell de Mecenatge és regulada pel reglament intern del mateix Consell (*art. 12 del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- El Patronat es reuneix en sessió ordinària dins els cinc mesos següents a la data del tancament de l'exercici econòmic de la Fundació (*art. 17 de del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*). El Patronat també es reuneix sempre que el president decideixi convocar-lo i ha de fer-ho quan ho sol·liciti algun dels vice-presidents o una quarta part dels seus membres (*art. 18 del Text refós dels Esta*

¹² Es considera d'interès que un representant del sector civil aliè a les administracions consorciades, amb relació i capacitat per a generar complicitats amb aportadors i mecenes privats, encapçalés el Comitè Executiu.

tuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013).

- La Comissió Executiva actua per delegació del Patronat (*art 24. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- Funcions de la Comissió Executiva: l'aprovació del programa d'activitats, de l'organigrama i de les plantilles, de la política de personal i de les operacions financeres de la Fundació; la preparació de l'inventari i els comptes anuals, la memòria explicativa, els pressupostos i la seva liquidació corresponent a l'exercici anterior; l'adquisició i alienació dels béns; la fixació dels preus de venda de llotges i butaques i la regulació del règim de serveis; la supervisió del director general; l'exercici d'accions judicials i la seva defensa; la concessió de poders i el nomenament d'un membre de la Comissió Econòmica (*art 24. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu. 22/03/2013*).
- Composició de la Comissió Executiva al tancament de la temporada 2014-2015:
 - President: Joaquim Molins i Amat
 - Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Ferran Mascarell i Canalda i Pilar Pifarré i Matas; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, Antonio Garde Herce i Montserrat Iglesias Santos; per part de l'Ajuntament de Barcelona, Jaume Ciurana i Llevadot i Marta Clarí i Padrós; per part de la Diputació de Barcelona, Joan Carles Garcia Cañizares; per part de la Societat del Gran Teatre del Liceu, Manuel Bertrand i Vergés i Javier Coll i Olalla; per part del Consell de Mecenatge, Luis Herrero Borque i Josep Vilarasau i Salat.
 - Secretari: Joaquim Badia i Armengol.
- La Comissió Executiva es reuneix com a mínim un cop al trimestre, i sempre que el president ho consideri necessari, o bé quan ho demanin dos membres de la Comissió Executiva o el director general. (*art. 25 del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- El Consell de Mecenatge està format per persones físiques i entitats jurídiques vinculades amb el Teatre pel seu compromís estable de col·laboració econòmica, en la reconstrucció del Teatre o de patrocini de les activitats de la Fundació (*art 26. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).

- Funcions del Consell de Mecenatge: la col·laboració financera en les activitats del teatre; la proposta d'iniciatives al Patronat relacionades amb les activitats; informar sobre la memòria d'activitats i els pressupostos anuals; oferir assessorament al Patronat; proposar els patrons, en nombre de quatre, que el representin en el Patronat i els dos que representin la Comissió Executiva; aprovar el seu reglament de règim intern i nomenar un membre de la Comissió Econòmica (*art 28. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- El Consell de Mecenatge ha de celebrar, com a mínim, una reunió anual, abans del 31 de maig de cada any per informar del projecte de memòria d'activitats elaborat per la Comissió Executiva, amb caràcter previ a la seva presentació al Patronat (*art 31. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).

Òrgans de direcció

- El càrrec de director general serà retribuït i incompatible amb la condició de patró o de membre de la Comissió Executiva. Tanmateix, assisteix a la Comissió amb veu però sense vot (*art 32. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- Funcions del director general: la presentació a la Comissió Executiva del programa d'activitats de la Fundació i de la memòria de projectes, de l'inventari i dels comptes anuals, dels pressupostos i de la liquidació de l'exercici anterior; la iniciativa de les tasques de finançament i contractació; la direcció del personal, la seva contractació i acomiadament i la negociació de les retribucions; l'execució dels acords i directrius de la Comissió Executiva i de les funcions que aquesta li delegui; l'ordre dels pagaments de la Fundació (*art 33. del Text refós dels Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de l'Escriptura pública d'adaptació d'Estatuts. 22/03/2013*).
- Durant el període d'avaluació, els directors generals de la Fundació del Gran Teatre del Liceu han estat:
 - fins al juliol de 2013, el Sr. Joan Francesc Marco Conchillo;
 - des d'octubre de 2013 i fins a data de conclusió de la present avaluació, el Sr. Roger Guasch i Soler.

Transparència institucional

- La Fundació del Gran Teatre del Liceu, com a fundació del sector públic espanyol adscrit al subsector Estat, resta subjecte a la llei de transparència espanyola (*art 2.1.h) de la Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern*).
- Altrament, com a entitat participada per l'Administració de la Generalitat resta alhora subjecte a la llei de transparència catalana (*art 3.1.b) de la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern*).
- En relació amb la normativa, el web de la Fundació publica la informació institucional relativa als següents aspectes interns següents: ¹³
 - Informació institucional, amb els apartats Estatuts (pendent de disponibilitat), Legislació aplicable, Pla anual d'activitats i Memòria d'activitats (disponibles des de la temporada 2008/2009 fins a la 2012/2013).
 - Organització institucional, on consten els apartats Òrgans de govern (la composició del consell de mecenatge no està disponible) i el Formulari de transparència (pendent de disponibilitat).
 - Gestió econòmica, on consten els apartats Comptes anuals (disponibles des de l'exercici 2012-2013 fins al 2014-2015) i Pressupostos (pendent de disponibilitat l'exercici vigent).
 - Contractació, on consten els apartats Llicitacions en curs - perfil del contractant i Adjudicacions.

b) Planificació estratègica i operativa

- Les planificacions estratègiques avaluades fan esment del projecte d'activitats i la seva gestió. Corresponen, en aquest sentit, a documents propis de la Fundació del Gran Teatre del Liceu.
- Amb afectació temporal al període avaluat, han estat diferents les opcions estratègiques per a definir la institució: el Contracte Programa 2011-2015 i el Pla director 2012-2017, redactats i impulsats sota la direcció del Sr. Marco, i el Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017, dissenyat i implementat a partir de l'accés a la direcció del Sr. Guasch.

¹³ Última consulta a la plana web del Gran Teatre del Liceu el dia 19/10/2016.
<http://www.liceubarcelona.cat/el-liceu/transparencia.html>

- El contracte programa 2011-2015 es redactà com a estratègia d'adaptació a l'entorn de crisi econòmica. Amb l'opinió favorable per part de la Comissió Executiva de la Fundació, s'aprovà parcialment per a establir un marc específic mínim d'actuació.
- El Pla director aprovat pel Patronat el 17 de juliol 2012, havia de ser vigent des de la temporada 2012-2013 fins a la 2016-2017; s'hi afegí una primera addenda al Pla (a novembre del 2012) i una segona aprovada pel Patronat el març de 2013. Redactat i modificat per a garantir la sostenibilitat de l'oferta i el redreçament econòmic per l'equip gestor anterior, no es va arribar a portar a terme més enllà de l'exercici inicial.
- Amb la nova direcció general, a principis de l'any 2014, i en resposta a les prioritats assenyalades des de la Comissió Executiva, l'òrgan superior de Govern va aprovar el Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017. L'aprovació del Patronat implica l'aprovació de les administracions públiques, de la Societat d'Antics Propietaris i del Consell de Mecenatge.
- Com a desenvolupament operatiu i temàtic del Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017, des del departament corresponent es desenvolupà el Pla de màrqueting i comercial 2014-2017.
- El 14/03/2014 el Patronat de la Fundació del Gran Teatre del Liceu va aprovar el Pla de Rehabilitació de fons propis de l'entitat, en desenvolupament de les condicions descrites en el Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017. En el Pla aprovat es distribuïa el percentatge d'aportacions de capital extraordinàries per a cobrir fons propis; aquest s'adiu amb els percentatges d'aportacions entre administracions públiques descrits en els estatuts de la Fundació (*art 7.6. de l'Escriptura de modificació d'Estatuts. 06/03/2006*).

CONTRACTE PROGRAMA 2011-2015

- Les línies estratègiques del Contracte programa 2011-2015 es concreten en deu objectius estratègics, vint-i-cinc objectius operatius i setanta una accions i indicadors.
 - Objectiu estratègic 1: *garantir la diversitat de la programació*. Objectius operatius:
 - programar òperes d'escoles diferents;
 - mantenir la proporció entre les diferents disciplines;
 - facilitar l'ús dels espais a promotors i a la indústria musical del país.

- Objectiu estratègic 2: *promocionar el patrimoni líric de l'Estat espanyol i de les òperes de nova creació*. Objectius operatius:
 - programar obres de patrimoni líric;
 - programar obres de nova creació.
- Objectiu estratègic 3: *promocionar artistes de l'Estat espanyol*. Objectiu operatiu:
 - programar obres dirigides i/o interpretades per artistes del país.
- Objectiu estratègic 4: *creació d'un centre de documentació*. Objectiu operatiu:
 - creació d'un centre de documentació.
- Objectiu estratègic 5: *potenciar la projecció del Liceu i fomentar la relació amb altres teatres*. Objectius operatius:
 - exportar produccions;
 - programar produccions nacionals i internacionals;
 - fer gires al territori.
- Objectiu estratègic 6: *millora contínua de la plantilla i de forma especial dels cossos artístics del Teatre*. Objectiu operatiu:
 - plans de formació i avaluació per a la plantilla i cossos artístics.
- Objectiu estratègic 7: *mantenir i captar nous públics i aprofitar les tecnologies de la informació i la comunicació per arribar a tots els sectors de la societat*. Objectius operatius:
 - trobar un punt d'equilibri entre el nombre d'entrades dins i fora d'abonament;
 - assolir una ocupació més alta en els diferents espais;
 - portar a terme edicions i projectes audiovisuals;
 - créixer en l'impacte en mitjans de comunicació;
 - assolir un augment en el nombre d'espectadors en cinemes i teatres, i d'alumnes a universitats;
 - millorar l'accessibilitat de les representacions operístiques.
- Objectiu estratègic 8: *mantenir i potenciar les activitats del servei educatiu del Liceu, especialment l'oferta del Petit Liceu*. Objectius operatius:
 - potenciar l'oferta de la temporada del Petit Liceu;
 - desenvolupar els programes específics;
 - desenvolupar els programes universitaris.

- Objectiu estratègic 9: *desenvolupar un pla d'inversions per mantenir i assegurar el rendiment i la funcionalitat de les instal·lacions*. Objectiu operatiu:
 - concretar anualment les inversions a realitzar previstes en el pla plurianual d'inversions.
- Objectiu estratègic 10: *millorar l'eficàcia i l'eficiència de la gestió del Teatre*. Objectius operatius:
 - assolir o superar els ingressos planificats;
 - mantenir o augmentar els ingressos de les diferents administracions;
 - disminuir o no augmentar les despeses;
 - assolir un equilibri pressupostari

PLA DIRECTOR 2012-2017

- Planificació estratègica amb dues addendes i substituïda pel Pla estratègic i de viabilitat impulsat pel nou equip gestor.
- A fi de recuperar els fons propis i propiciar una estabilitat duradora, el Pla descriu les mesures per a un increment dels ingressos propis, per a un augment del marge d'activitat artística (situar-lo per sobre del 15%) i per a la reducció de la despesa d'estructura.
- El canvi d'escenari previst, amb davallada d'ingressos originà dues addendes posteriors adaptades a la conjuntura del moment. Entre d'altres mesures, la corresponent generació d'excedents es determina a partir de:
 - Propostes per a l'increment del mecenatge (3,6 milions d'euros).
 - Consolidació de la reducció salarial, que s'havia considerat excepcional en els anys anteriors (1,5 milions d'euros d'estalvi).
 - Implantació de mesures de flexibilitat del personal.
 - Reducció de les despeses generals en un 3 %.
 - Reducció de les inversions en un 15 % i ajornament de dues temporades pels projectes previstos.

PLA ESTRATÈGIC I DE VIABILITAT 2014-2017

- El document Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017 vincula una planificació de viabilitat financera, la necessitat d'aconseguir recursos econòmics, al fet de portar a terme el projecte del Liceu i el seu pla estratègic.¹⁴

¹⁴ "Sense Pla de Viabilitat, no hi ha possibilitat de Pla Estratègic", segons el *Pla Estratègic i de Viabilitat*, p.11 (document intern)

- Amb unes directrius evidents quant a preservació de la qualitat artística i del projecte musical, la substitució de l'ERO per activitat artística i a la definició d'un model sostenible, el pla determina unes línies generals d'actuació:
 - La determinació de la necessitat de tresoreria mínima.
 - La necessitat de compromís de les administracions públiques mitjançant les aportacions o subvencions.
 - La rehabilitació dels fons propis i tresoreria.
 - La recerca d'alternatives de refinançament i de reestructuració del deute bancari.
 - La potenciació del mecenatge.
 - L'optimització dels costos salarials per salvaguardar el màxim nombre de llocs de treball.
 - La revisió del projecte musical.
 - La implantació d'un projecte de millora d'eficiència i eficàcia a l'àrea tècnica.
 - La implantació d'un projecte de revisió dels processos.
 - L'optimització de la despesa general.
 - La definició d'un model de programació sostenible econòmicament i que, alhora, salvaguardi l'esperit del Liceu.
 - La implantació d'un pla estratègic específicament comercial i de màrqueting.
- El document estableix, segons la seva terminologia, tres “vectors” a partir dels quals articula les accions que desenvoluparà. Aquests eixos que constitueixen la finalitat bàsica del pla són la **salvaguarda de l'esperit del Liceu**, que implica el manteniment d'un nivell d'excel·lència artística, i de la seva **sostenibilitat econòmica** i el **disseny d'un projecte social**.
- Les accions generals que s'enumeren en el pla i a partir de les quals es desenvoluparan les accions concretes són les següents:
 - Estructurar les activitats del teatre per poder apropar-se a una situació sostenible: increment d'ingressos i minoració de despeses.
 - Intervenir en el curt termini financer: reestructuració bancària i renegociació de deute, de contractes, etc.
 - Reestructurar l'organització interna: departament artístic, operacions, optimització de recursos, etc.
 - Reorganitzar el departament de màrqueting, englobant l'àrea comercial, el mecenatge, la comunicació, la gestió comercial i d'espais.
 - Analitzar i optimitzar la subcontractació de serveis.

- Impulsar el Consell del Mecenatge i els seus òrgans.
- Impulsar el mecenatge.
- Avaluar econòmicament el projecte musical.
- Assolir un model econòmic que faci sostenible el model artístic.
- Vinculat al Pla estratègic i de viabilitat, el document *Pla de màrqueting i comercial 2014-2017* té com a objectiu principal analitzar l'entorn i dissenyar un programa de captació i de fidelització de públic per al teatre, així com donar cobertura a totes les activitats que es desenvolupin al voltant de la seva activitat principal que és l'òpera.
- Els objectius secundaris implicats són els següents:
 - Identificar els principals reptes, tendències, oportunitats i amenaces.
 - Determinar la proposta de valor, elements diferencials, fortaleeses i àrees de millora.
 - Establir les principals línies estratègiques en l'horitzó 2014-2020.
 - Planificar les accions específiques a portar a terme en el període 2014-2016.
- A partir d'una diagnosi prèvia de l'entorn, del sector i de l'equipament mateix, i en sintonia amb els eixos definits pel Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017, es defineix un conjunt d'activitats i accions englobades en els apartats de màrqueting i comercial, comunicació i relacions institucionals i mecenatge, promoció i espais.
- Les activitats estan perioditzades per als dos primers anys, 2014 i 2015, establint un calendari mensual d'execució.

c) Coordinació

- Es desenvolupen vincles de coordinació institucional amb tercers en dos nivells bàsics:
 - En l'àmbit relatiu a la governança de la institució, entre els patrons públics que en formen part.
 - En el desenvolupament de les funcions que els hi són pròpies, a fi d'assolir el grau màxim d'eficiència en la gestió interna, de les activitats i per a possibilitar el seu projecte social.
- Adscrita al subsector Estat, la Fundació remet justificacions de gestió i ús de fons a l'Administració central, en virtut de la normativa vigent. Tanmateix, i en relació amb la resta de participació pública, al llarg dels exercicis avaluats consta un procediment de seguiment i control mitjançant el retiment de comptes anuals a les administracions públiques presents en el Patronat.

- Al llarg dels exercicis avaluats consten els contactes i reunions entre patrons públics, en especial per a la definició del Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017, que implicava compromisos pressupostaris pluriennals i aportacions extraordinàries, i amb la presentació del projecte de pressupostos anual.
- Entre els convenis de col·laboració signats al llarg dels exercicis avaluats, els de la temporada 2012-2013, molts d'ells de caràcter pluriennal, corresponen a nou acords amb equipaments, institucions i consorcis públics, dotze amb associacions, fundacions i particulars i un amb associacions mercantils. Per objecte, tres corresponen a activitats musicals i escèniques, sis a l'àmbit educatiu, un a l'administració i l'ús d'espais i tres a iniciatives diverses. En detall, els convenis d'aquest exercici són els següents:
 - Conveni de col·laboració cultural entre la Fundació Orfeo Català - Palau de la Música i la Fundació del Gran Teatre del Liceu (per a promoure el foment i la potenciació de la cultura específicament en les modalitats operística, coral i musical). Inclou quatre concerts al Palau de la Música. Vigent fins al 2016.
 - Conveni específic de col·laboració entre l'Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC) i la Fundació del Gran Teatre del Liceu (té per objecte l'exhibició de la pel·lícula *Die Nibelungen*).
 - Conveni de col·laboració entre les escoles de disseny (ESDi, Massana, Eina, Elisava i Bau) i la Fundació del Gran Teatre del Liceu, per a desenvolupar projectes de recerca i experimentació adreçat al disseny.
 - Conveni de col·laboració entre el Teatre - Auditori Sant Cugat i la Fundació del Gran Teatre del Liceu (per a la cessió de la Sala Principal del Teatre - Auditori Sant Cugat per a les representacions d'Òpera Secundària i d'altres programades pel Liceu).
 - Conveni de col·laboració entre l'Institut del Teatre i la Fundació del Gran Teatre del Liceu (per a la realització de pràctiques dels alumnes del màster oficial interuniversitari "Estudis Teatral").
 - Conveni específic entre la Fundació Privada de l'Auditori i l'Orquestra (OBC) i la Fundació del Gran Teatre del Liceu (per a establir diverses propostes d'actuació conjunta a través de l'intercanvi d'actuacions de llurs orquestres).
 - Addenda al Protocol Marc de la Ruta del Modernisme a Barcelona (mitjançant el qual el Gran Teatre s'hi adhereix).
 - Conveni de col·laboració per a la donació, per part de la Sra. Lluïsa Sallent de l'escultura "En si" de la qual és autora.

- Conveni de col·laboració amb la Universitat de Sevilla (per a la seva participació en el projecte Òpera Oberta).
- Conveni de col·laboració entre Levante Capital Partners i la Fundació del Gran Teatre del Liceu (per al desenvolupament d'un establiment de la Fundació a la ciutat de Nova York).
- Conveni entre el Frontó Colon - CEM Ricart i la Fundació del Gran Teatre del Liceu (que preveu el descompte en el preu i d'altres facilitats per als treballadors del Liceu en la utilització d'aquest gimnàs. Vigent fins al 2014).
- Conveni de col·laboració de la Fundació Privada Taller de Músics, Fundació Conservatori del Liceu, Fundació Jove Orquestra Nacional de Catalunya (JONC), Fundació per l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC), Institut del Teatre, Associació Catalana d'Escoles de Música, Associació de Conservatoris de Catalunya i la Fundació del Gran Teatre del Liceu (per difondre el projecte Club Liceu Jove).
- Conveni de col·laboració entre l'Associació del Personal de "La Caixa" –màrqueting i comunicació i la Fundació Gran Teatre del Liceu (que estableix l'accés a determinats productes i serveis en condicions especials).
- Entre els acords de col·laboració posteriors, són destacables els següents:
 - L'acord signat entre la Fundació i l'Ateneu Barcelonès l'any 2015, amb l'objectiu de promoure l'afició a l'òpera i col·laborar en convertir La Rambla en un eix cultural i artístic.
 - El conveni amb el Consorci de Turisme de Barcelona (2015), amb el compromís d'informar els ciutadans i visitants sobre les activitats turístiques i culturals, que implica una cessió d'espai dins de les instal·lacions del Teatre per situar-hi un punt d'informació i venda de productes turístics i culturals de la ciutat. Té una vigència anual, prorrogable fins a un màxim de cinc anys.
 - El conveni de col·laboració amb la Universitat Autònoma de Barcelona (exercici 2014-2015), a fi de digitalitzar i integrar en una aplicació de consulta el fons històric documental del Gran Teatre del Liceu.¹⁵
 - L'acord marc de col·laboració entre diferents institucions per a establir les bases del projecte "Apadrina el teu equipament" en el marc del projecte Raval Cultural, vigent entre 2014 i 2018, amb la participació, a més de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, de la Diputació de Barcelona, la Fundació Tot Raval,

¹⁵ Consultar 2.5.d).

Foment Ciutat Vella S.A., Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB), Consorci de les Drassanes Reials i Museu Marítim de Barcelona, Filmoteca de Catalunya i Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA).

- El conveni de col·laboració de la Fundació i el Col·legi Oficial de Doctors i Llicenciats en Filosofia i Lletres i en Ciències de Catalunya, amb la finalitat de promoure el coneixement i l'afició a la música i l'òpera entre els col·legiats d'arreu del territori.

Valoracions a l'eix GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

a) Governança

- L'actual governança del Gran Teatre del Liceu es fonamenta en un format institucional doble: la propietat de la infraestructura depèn del Consorci i la gestió de les activitats depèn de la Fundació. Ambdues entitats estan vinculades econòmicament pel lloguer que la Fundació abona per la infraestructura, que es garanteix com a centre operístic i musical; en contrapartida, el Consorci es fa responsable del manteniment genèric per aquests usos. En els exercicis avaluats s'ha fet manifesta la impossibilitat per part del Consorci de l'assumpció del manteniment de l'edifici per manca de finançament.
- L'esmentada arquitectura societària respon a la llarga tradició de l'equipament i a les circumstàncies financeres i patrimonials dels darrers temps. Amb l'existència d'una històrica Societat de Propietaris, l'entrada de l'Administració pública des de 1980, especialment amb la gran inversió de reconstrucció a partir del 1994, ha configurat un equipament regit per administracions diverses (locals, autonòmiques i estatals) i per la societat civil, articulant organismes de govern de funcionament autònom, executades des de la direcció general.
- El disseny societari del Liceu es caracteritza pel següent:
 - La inversió elevada per a la reconstrucció es canalitza a través del Consorci, amb control totalment públic: la propietat resta en mans dels actors que feren possible la pervivència del Liceu.
 - Per a la gestió de les activitats es definí la Fundació com a instrument d'integració entre el sector públic i el privat, amb la presència en el seu patronat de les administracions, l'entitat històrica de propietaris i els aportadors privats (mecenes i patrocinadors). Aquest disseny societari possibilita avantatges fiscals per a afavorir la incorporació de capitals d'empreses, entitats no lucratives i particulars, alhora que donava entrada a la gestió conjunta de les activitats del Teatre.

- L'aportació de les administracions públiques presents en el Patronat es concreta en els percentatges vigents a partir de la modificació dels estatuts de 2006 (*art.7.6. de l'Escriptura de modificació d'Estatuts, 06/03/2006*) en que s'estableix que "(...) es destinaran al finançament ordinari de l'explotació del Gran Teatre del Liceu (...)"; tanmateix, no es defineix la base de càlcul sobre la qual cal aplicar la proporció. Aquesta circumstància explica la diferent interpretació que en fan, per una part, el Ministeri de Cultura i, per una altra, les administracions catalanes, i que, a la pràctica suposa una minoració del percentatge compromès per l'Administració central respecte del total de transferències públiques
- Cal esmentar els moviments d'aportacions entre els balanços de Consorci i Fundació, tant pels fluxos vinculats al lloguer com pels moviments derivats del manteniment i la inversió en la infraestructura.
- En relació amb la gestió i amb la Fundació que la porta a terme, aquesta segueix el model de gestió administrativa, laboral i comptable aplicable a aquests ens sense finalitat de lucre.¹⁶ L'entitat està participada majoritàriament per les administracions públiques, que disposen de la majoria dels patrons (setze sobre els vint-i-cinc designats). A l'efecte del seu règim jurídic, i **si bé es considera una fundació del sector públic espanyol, no es tracta d'una fundació del sector públic estatal, autonòmic o local**, circumstància que no contradiu que la Fundació estigui adscrita al subsector Estat, ja que l'Administració general de l'Estat és l'Administració pública que manté la participació més elevada segons els acords estatutaris.¹⁷
- Talment, la Fundació del Gran Teatre del Liceu no és una entitat classificada dins del sector Administració pública de la Generalitat ni ho ha estat anteriorment.¹⁸
- Els òrgans de govern del Consorci i la Fundació comparteixen part dels membres a les juntes rectores i el director general, fet que de forma intencionada implica la coordinació d'accions i d'interessos. En aquest sentit, la suposada complexitat administrativa de dues institucions rectores del Liceu resulta minorada per la comunitat de recursos humans existents, els quals gestionen conjuntament ambdues entitats.

16 La normativa vigent (Llei 7/2012, del 15 de juny, de modificació del llibre tercer del Codi civil de Catalunya) ha derogat les denominacions de fundació pública (Llei 4/2008, del 24 d'abril) i fundació del sector públic (Llei 16/2008, del 23 de desembre) que podien ser d'aplicació a la Fundació del Gran Teatre del Liceu.

17 Ferrer i Riba, Josep (2012). *Informe sobre la naturalesa jurídica de la Fundació del Gran Teatre del Liceu*. Document inèdit, pp. 21-22

18 Ferrer i Riba, Josep (2012). *Informe sobre la ...* Op.cit. 17, p.26.

- Les comissions executives d'ambdós organismes s'articulen com a instruments operatius de govern. La Comissió Executiva del Consorci garanteix el control públic de la infraestructura. La Comissió Executiva de la Fundació integra tant la propietat com el Consell de Mecenatge i les quatre administracions públiques que hi participen com aportadores. En aquest sentit, i a diferència d'altres equipaments, la governança ha estat definida explícitament per fer partícip el sector privat de les decisions de la institució: en la temporada 2014-2015, el càrrec de president del Patronat i de la Comissió Executiva de la Fundació, designat per la Generalitat, no recau en un perfil provinent de l'Administració sinó en una figura externa a la institució consensuada amb la resta de participants públics i privats del Patronat.
- La significació de la participació privada s'expressa en l'organització d'un comitè directiu del Consell de Mecenatge amb el propòsit de ser proactiu per impulsar accions concretes en la captació de mecenatge i, a més, avaluar-ne els resultats per optimitzar procediments. S'entén que els aportadors privats han de poder accedir al nucli de govern de l'equipament com a forma d'implicació i de complement financer a la sostenibilitat del Gran Teatre.
- Es tracta, per tant, d'un equipament de titularitat pública però, alhora, dual; amb aportació pública majoritària inicialment (en especial en la reconstrucció de la infraestructura), si bé amb el propòsit evident d'equilibrar i, si és el cas, de minorar la proporció d'ingressos mitjançant l'autofinançament i l'aportació privada.
- A nivell executiu i al llarg dels exercicis avaluats, l'encaix públic-privat es manifesta en la Direcció General, principal òrgan de gestió en totes dues entitats. Sota la tutela de les comissions executives corresponents, el perfil és explícitament gerencial, proper al model de gestor privat i diferenciat del model de gestor cultural dependent de l'Administració pública més habitual en el sector del país. La situació es motiva per les necessitats de sostenibilitat econòmica de l'equipament, com evidencia l'encàrrec inicial al nou director general d'un pla de viabilitat per salvaguardar la continuïtat de la institució.
- La participació de les administracions aportadores se centra, d'una banda a aprovar els documents estratègics on s'estableixen els eixos i les prioritats, i d'altra banda, en la corresponent mesura mitjançant el seguiment i control dels resultats. És, per tant, en la definició dels objectius estratègics on les administracions han d'ubicar l'interès públic en l'acció de l'equipament. Amb l'arquitectura institucional definida, i amb la rendició de comptes posterior, l'execució resta

acotada a la direcció general i a l'equip tècnic (direcció artística, musical, etc.) sense cap altra participació que la tutela de la Comissió Executiva i, en extensió, del Patronat.

- Respecte de les normatives de transparència que afecten els ens que formen el Gran Teatre del Liceu, la Llei 19/2013 estatal i la Llei catalana 19/2014, en paral·lel a la major part d'institucions que integren el sector públic espanyol, s'empra la pàgina web com a plataforma de consulta de les principals dades econòmiques i organitzatives que afecten l'equipament. El disseny actual de l'apartat "Transparència" recull els grans blocs temàtics definits per la normativa i que possibiliten el reflex públic de la institució, la seva gestió i les activitats que desenvolupa. Resten pendents les informacions referents a l'organització funcional, la relació de llocs de treball i al règim retributiu que es determina;¹⁹ en aquest sentit, la direcció de l'entitat manifesta que es troba en procés de completar la informació requerida.

b) Planificació estratègica i operativa

- El Contracte Programa 2011-2015, al qual s'afegiren addendes posteriors, no rebé el compromís econòmic de les administracions aportadores. Aquesta circumstància, paral·lela a l'empitjorament de la situació econòmica, originà la necessitat d'una nova estratègia que culminà amb la incorporació l'any 2013 d'un nou director general i la definició d'una nova eina de planificació que remuntés la situació, adaptant-se a la conjuntura del moment i substituint el contracte programa previ.
- El Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017 fou l'encàrrec inicial del nou director general a finals de 2013. Superat l'objectiu d'assolir una viabilitat inicial, el Pla estableix les accions que possibilitin assegurar els eixos fonamentals que motiven l'estratègia (salvaguarda de l'esperit de la institució, sostenibilitat econòmica i disseny d'un projecte social) i, en paral·lel, les iniciatives envers la minoració del deute acumulat.
- El Pla mostra una estructura diferenciada dels models d'implantació majoritària en els equipaments públics del país, fonamentada en l'establiment d'un seguit de mesures de xoc per redreçar la situació, principalment, financera i patrimonial. En aquest sentit, per una part, el Pla esdevé una eina transicional per a

¹⁹ Art.8.1.f) de la Llei 19/2013, de 9 de desembre. Art.9.1.d) i f) i art.11.1.b) de la Llei 19/2014, de 29 de desembre.

respondre a l'emergència del moment i per altra, el Pla defineix una línia d'actuació de continuïtat que ultrapassa el marc temporal establert, ja que l'evidència indica que l'infrafinançament de la institució no és una situació conjuntural sinó que adquireix caràcter estructural.

- En conseqüència, prioritza les mesures financeres i les actuacions d'optimització econòmica i millora de l'ingrés; la contrapartida respecte dels continguts se centra en la revisió del pla musical i la preservació del model artístic. Pel que fa al retorn social, incideix a participar en el seu entorn mitjançant accions i col·laboracions específiques i un nou impuls al projecte educatiu.
- A partir de la seva presentació, i en la línia d'un contracte programa a mitjà termini (2-3 anys), el Pla estratègic i de viabilitat fou assumit pels òrgans de govern i, en conseqüència, per les administracions aportadores com a compromís de mesures per remuntar la situació financera i optimitzar la gestió i els ingressos a canvi de la implicació econòmica en els imports estimats des de l'exercici 2014 fins al 2017.
- El rol de les administracions públiques, principals aportadores, resta modulats pels mecenes i patrocinadors per als quals resulta fonamental la visibilitat de la programació proposada. Amb la necessitat d'assolir el grau més alt d'autofinançament, el rendiment de l'oferta a l'efecte de taquilla esdevé un element principal, a diferència de la major part d'equipaments de titularitat pública on el compliment d'altres objectius comunitaris relleva a un segon terme l'obtenció d'ingressos per venda de serveis
- Tot i l'existència d'un Pla estratègic i de viabilitat que, amb la seva aprovació, vincula els patrons i per extensió a les administracions públiques que s'hi troben representades, no hi ha articulat un contracte programa entre la Fundació i les institucions presents a la governança. El format de contracte programa pot permetre evidenciar la relació vinculant de l'aportació pública amb els objectius de repercussió artística i ciutadana (socials, sectorials, educatius, d'accés a l'oferta, etc) sense contradir els propòsits definits al Pla. Aquest reforç permetria tant l'execució i comprovació dels objectius compartits com la visualització del compromís públic de l'equipament.

c) Coordinació

- El mateix disseny societatari del Gran Teatre del Liceu implica la coordinació institucional entre administracions i societat civil en els òrgans de govern corresponents.

- Altrament, i al llarg dels exercicis avaluats, la participació de les quatre administracions amb implicació financera s'ha circumscrit al marc de les reunions del Patronat i de la Comissió. S'han acomplert les obligacions normatives amb l'administració a la qual s'adscriu, l'Administració general de l'Estat, i, de forma paral·lela, el Consorci i la Fundació han remès els comptes anuals i els corresponents informes i memòries a la resta de patrons públics.
- La constitució d'una comissió delegada posteriorment (any 2016) respon a una necessitat d'un debat tècnic vinculat a les necessitats financeres de la Fundació per als propers exercicis, i resta oberta als aportadors públics i als privats.
- A nivell operatiu, la Fundació manté convenis i es coordina amb diverses institucions nacionals i internacionals per al desenvolupament del conjunt d'activitats pròpies i de tercers. Tanmateix, cal diferenciar entre les relacions sectorials derivades de la generació d'espectacles operístics, com les coproduccions, i la resta amb finalitats de col·laboració social, educativa, de tipus operatiu o econòmic, entre d'altres col·laboracions.
- El Gran Teatre del Liceu conforma juntament amb L'Auditori i el Palau de la Música el grup d'equipaments emblemàtics de la música del país. A banda dels convenis puntuals ja existents, la vessant pública d'aquests equipaments²⁰ predispone a un enteniment genèric que, entre d'altres, ha de promoure la recuperació del patrimoni musical català, amb la programació de produccions històriques i contemporànies.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Finançament públic: característiques de les aportacions econòmiques per part de les institucions tutores.
- Situació patrimonial: imatge patrimonial de l'ens.
- Mecenatge i autofinançament: recursos obtinguts per l'activitat o pel suport de tercers de naturalesa privada.
- Gestió de la despesa: detall i característiques de l'aplicació dels recursos.

²⁰ L'Auditori és un consorci públic i el Gran Teatre del Liceu i el Palau de la Música Catalana es gestionen a partir de fundacions amb presència de patrons públics.

a) Finançament públic

CONSORCI DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (CGTL)

- Segons la mateixa normativa, el Consorci del Gran Teatre del Liceu es finança mitjançant els recursos següents:
 - El lloguer per les instal·lacions que li paga la Fundació pel seu ús i explotació.
 - Les aportacions de les administracions públiques i del sector privat (llegats, donacions, etc.).
 - El producte dels drets de propietat intel·lectual d'explotació del Gran Teatre del Liceu.
 - Els possibles crèdits de tercers.
- Durant els exercicis avaluats, els ingressos de procedència pública que ha rebut el Consorci del Gran Teatre del Liceu corresponen a una subvenció finalista de l'Institut Català d'Energia (ICAEN), dependent de la Generalitat de Catalunya, i al reintegrament de l'IVA suportat en la reconstrucció de la infraestructura, i que porta a terme l'Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), dependent del Ministeri de Cultura.
- Excepte en referència als ingressos de reintegrament de l'IVA de la reconstrucció, les administracions públiques no han aportat fons al Consorci al llarg del període comprès entre els anys 2012-2013 i 2014-2015.

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (FGTL)

- Les principals fonts d'ingrés de la Fundació del Gran Teatre del Liceu són:
 - Les transferències pressupostàries de les administracions públiques.
 - La venda de localitats, els serveis artístics i educatius i els contractes d'explotació del teatre i de la imatge de la institució.
 - Les donacions dels aportadors privats (mecenes, protectors, benefactors, patrocinadors, etc.).
 - Els possibles crèdits de tercers.
- El finançament públic de la Fundació arrossega un històric de descens d'aportacions prèvies al període avaluat, especialment per part del Ministeri de Cultura (un 33% menys el 2012-2013 respecte de l'exercici anterior) i, en menor mesura, per la Generalitat de Catalunya (un 15 %, aproximadament).²¹

²¹ El Ministeri reduí d'11,9 milions d'euros el 2010-2011 a 10,2 milions el 2011-2012 i a 6,8 milions el 2012-2013. La Generalitat minorà 1,4 milions d'euros l'aportació de 2011-2012 i de 2012-2013 respecte l'exercici previ.

- Els ingressos totals de la Fundació són de 41,3 milions d'euros el 2012-2013, dels quals 40,9 milions d'euros corresponen a ingressos d'exploració. Aquests ingressos minoren un 9% l'exercici següent, fins a poc més de 37 milions d'euros els d'exploració, i es queden en 39,8 milions (39,7 milions com a ingressos d'exploració) l'exercici 2014-2015.
- El finançament públic de la Fundació assoleix valors propers al 46,2%, el 50,8% i el 47,9% al llarg del període avaluat. Si es consideren únicament les aportacions corrents, les aportacions públiques suposen el 45,6%, el 50,2% i el 47,8%. Cal assenyalar que en valors absoluts les quantitats aportades per les institucions són iguals les tres temporades (19,1 milions d'euros), amb una fluctuació el 2014-2015 entre les transferències corrents i les de capital.
- Els fons públics transferits per les quatre administracions arriben a la Fundació per a cobrir despeses corrents i despeses de capital. A més d'aquestes aportacions de caràcter ordinari, la implementació del Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017 acceptat pels patrons públics vincula a les administracions presents al Patronat per a finançar parcialment el deute acumulat en exercicis previs.
- Aquest compromís d'aportació extraordinària i finalista, rehabilitació de fons propis, es xifra en 11,095 milions d'euros de transferències de capital a realitzar al llarg de dos exercicis (2013-2014 i 2014-2015).
- Respecte de les aportacions ordinàries, dels 19,1 milions d'euros concedits per les administracions les temporades 2012-2013 i 2013-2014, menys del 2,5% correspon a transferències de capital (inversions); altrament, el 2014-2015, amb una aportació lleument incrementada, les transferències dedicades a capital són de prop del 0,7% del total.
- En referència a les transferències corrents realitzades per cadascuna de les administracions durant el període avaluat:
 - La Generalitat hi ha aportat mitjançant assignacions nominals de pressupost un import constant, 8 milions d'euros, que corresponen al voltant del 42% del total de transferències públiques anuals;
 - El Ministeri de Cultura, 6,5-6,8 milions d'euros, entre el 34,2% i el 36% el darrer exercici avaluat;
 - L'Ajuntament de Barcelona, 2,6 milions d'euros aproximadament cada exercici, que representa el 13,5% mantingut les tres temporades;
 - La Diputació de Barcelona amb 1,49 milions d'euros constants, ha aportat al voltant del 7,8% del total anual.

- Pel que fa al desglossament de les transferències de capital, les referents a inversions en béns per a l'equipament, han estat de 465.500 euros cadascun dels exercicis 2012-2013 i 2013-2014 i de 128.000 euros el 2014-2015, un 27,5% menys que els exercicis previs.
- En total, les transferències realitzades per cadascuna de les administracions durant el període avaluat, corrents i de capital per a inversions, indiquen que la Generalitat ha aportat el 42 % del total d'aportacions públiques, el Ministeri de Cultura el 36 %, l'Ajuntament de Barcelona el 14 % i la Diputació de Barcelona el 8 %.
- El repartiment entre les administracions públiques d'aquestes aportacions es regeix en els estatuts de l'entitat ²² i per les mesures extraordinàries incloses en el Pla estratègic i de viabilitat i referents a la rehabilitació dels fons propis.
- En referència a l'aportació pública individualitzada per usuari i espectador, que indicaria el rendiment del diner públic, no s'aprecia cap tendència en els valors dels tres exercicis. A la primera temporada avaluada, i respecte la darrera, l'augment progressiu de visites suposa 3,70 euros menys d'aportació per usuari; en contraposició, si el còmput s'efectua per nombre d'espectadors el valor augmenta en 1,19 euros a la temporada 2014-2015.

²² Vegeu 2.1.a) Governança. En referència al total de despeses d'explotació de cada exercici, el Ministeri de Cultura es comprometia a una aportació del 45% de transferències públiques, la Generalitat de Catalunya del 40 %, l'Ajuntament de Barcelona del 10 % i la Diputació de Barcelona del 5 % (*art. 7.6. de l'Escriptura de Modificació d'Estatuts. 06/03/2006*).

Indicadors (FGTL)			2012-2013	2013-2014	2014-2015
1	Total d'ingressos % diferència respecte del 2012-2013		41.318.100 €	37.536.100 € -9%	39.803.800 € -4%
116	Total d'ingressos d'explotació % diferència respecte del 2012-2013		40.852.600 €	37.070.600 € -9%	39.675.800 € -3%
5	% aportacions públiques	Ingressos d'aportacions públiques / Ingressos totals	46,17%	50,82%	47,92%
5b	% aportacions públiques (transferències ordinàries)	Ingressos per transferències ordinàries / Ingressos totals	45,56%	50,20%	47,76%
134	Aportació pública per usuari presencial	Aportacions públiques ordinàries / Nre. usuaris presencials	68,63 €	72,74 €	64,96 €
134b	Aportació pública per espectador	Aportacions públiques ordinàries / Nre. d'espectadors	74,41 €	79,56 €	75,60 €

Taula d'aportacions públiques a la Fundació provinents de les administracions presents al Patronat del Gran Teatre del Liceu (en milers d'euros)

		2012-2013		2013-2014		2014-2015	
TOTAL APORTACIONS PÚBLIQUES ORDINÀRIES		19.076	100%	19.076	100%	19.076	100%
Total transferències corrents		18.611	97,6%	18.611	97,6%	18.948	99,3%
Total transferències de capital		465	2,4%	465	2,4%	128	0,7%
Ministeri de Cultura	Transferències corrents	6.533	34,2%	6.533	34,2%	6.870	36,0%
	Transferències de capital	337	1,8%	337	1,8%	0	0,0%
	Subtotal	6.870	36,0%	6.870	36,0%	6.870	36,0%
Generalitat de Catalunya	Transferències corrents	8.013	42,0%	8.013	42,0%	8.013	42,0%
	Transferències de capital	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Subtotal	8.013	42,0%	8.013	42,0%	8.013	42,0%
Ajuntament de Barcelona	Transferències corrents	2.573	13,5%	2.573	13,5%	2.573	13,5%
	Transferències de capital	101	0,5%	101	0,5%	101	0,5%
	Subtotal	2.674	14,0%	2.674	14,0%	2.674	14,0%
Diputació de Barcelona	Transferències corrents	1.492	7,8%	1.492	7,8%	1.492	7,8%
	Transferències de capital	27	0,1%	27	0,1%	27	0,1%
	Subtotal	1.519	8,0%	1.519	8,0%	1.519	8,0%

Distribució de les aportacions dels socis públics de la Fundació del Gran Teatre del Liceu per a la rehabilitació dels fons propis (en milers d'euros)

	2013-2014	2014-2015	Total	
Ministeri de Cultura	4.118	875	4.993	45%
Generalitat de Catalunya	3.660	778	4.438	40%
Ajuntament de Barcelona	915	194	1.109	10%
Diputació de Barcelona	458	97	555	5%
Total	9.151	1.944	11.095	

b) Situació patrimonial

CONSORCI DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (CGTL)

- El Consorci es caracteritza per la titularitat de la infraestructura. El valor d'aquest actiu, de 98,05 milions d'euros l'exercici 2014-2015, es finança a partir de les inversions de les administracions públiques i dels fons propis generats pels successius resultats positius.
- El deute del Consorci se situa entre el 9,3% i el 8,7% del passiu, amb tendència decreixent en valors absoluts (-13,10% el 2014-2015 respecte del 2012-2013). En la seva major part, correspon a préstecs avalats per a la reconstrucció de l'edifici amb diferents venciments; en menor volum, s'adiu amb deute contret amb la Fundació del Gran Teatre del Liceu.
- Per termini del deute, aquest s'ha anat incrementat a curt termini, en proporció a la disminució del llarg, com a evidència de l'execució progressiva dels compromisos adquirits. En aquest marc, l'exercici 2014-2015 el deute total es xifra en 8,8 milions d'euros, amb un 40,32% del deute a liquidar a curt termini.
- Les provisions comptables a curt termini impliquen que els índexs de liquiditat siguin baixos, amb fons de maniobra negatius, que si bé han millorat progressivament al llarg dels exercicis avaluats, situen a l'ens en situació de gestionar tensions tresoreres (al tancament de l'exercici 2014-2015, el disponible és del 2% de l'actiu corrent). En aquest sentit, els terminis de pagament a creditors i proveïdors s'han situat en valors superiors als cent dies (2014-2015).
- En referència al retorn econòmic a les administracions mitjançant els impostos i taxes, i excepte un primer exercici amb saldo a favor pel dret a devolució de l'IVA, el saldo fiscal ha suposat una càrrega de 212 milers d'euros (2013-2014) i 105 milers d'euros (2014-2015), fet motivat tant per la liquidació de l'IVA com per altres taxes, incloses les municipals vinculades a l'edifici.

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (FGTL)

- En els exercicis previs al període avaluat, la situació financera de la Fundació es caracteritza per valors molt elevats de deute que, amb la generació continuada de dèficit ²³ i la impossibilitat pràctica de la devolució del crèdit, incrementava el risc patrimonial i la viabilitat de l'equipament. En aquest sentit, la tendència des de 2007 indicava la reducció de nombre de públic (abonats i espectadors), de funcions, de visites i d'ingressos per comercialització, alhora que la reducció de les despeses no es produïa en una proporció similar.
- En els exercicis d'estudi, el nivell d'endeutament assoleix valors d'entre el 65,75% (2012-2013), quan no s'assoliren les previsions d'ingressos, i el 57,16% (2014-2015), amb tendència a minorar.
- La naturalesa del deute és principalment bancària, amb una part minoritària de proveïdors i creditors i una altra de caràcter tributari. El deute amb entitats de crèdit s'ha mantingut entre els 21,5 milions d'euros el 2012-2013, els 23,3 milions d'euros el 2013-2014 i els 21,9 milions d'euros el 2014-2015.
- Al tancament de l'exercici 2012-2013 el patrimoni net mostra un valor negatiu de 5,35 milions d'euros.
- Des de l'aplicació de les mesures del Pla estratègic i de viabilitat (2014-2017), l'ajornament del deute a llarg termini ha possibilitat que el deute a curt, la disposició tesorera més immediata, hagi minvat notablement (fins al 7,55 % el 2014-2015).
- Vinculat a l'ajornament del deute i a les mesures d'optimització aplicades, s'evidencia una millora dels índexs de liquiditat. De fons de maniobra negatiu el 2012-2013, els indicadors posteriors se situen de manera progressiva en valors positius, si bé amb un marge reduït en l'exercici 2013-2014 i el 2014-2015.
- Com a punt clau en el pla de recuperació econòmica i patrimonial de l'equipament, es determinà l'aportació necessària mínima per cobrir la tresoreria mitjançant la rehabilitació de fons propis, la qual era conseqüència del dèficit acumulat fins a l'exercici previ i del deute per ajornament d'impostos. L'import total del deute arrossegat es xifrà en 17 milions d'euros, dels quals 11 milions (11.095.000 euros) fou la quantitat que assumiren les administracions proporcionalment en virtut dels percentatges definits estatutàriament; la resta d'excedent negatiu, fins a 6 milions d'euros, incloent-hi la devolució del deute bancari, ha de

23 L'acumulació de dèficit dels exercicis previs a l'avaluació ha estat de 9,1 milions d'euros.

ser progressivament absorbida pels romanents positius generats per l'explotació (augment d'ingressos i reducció de despesa) al llarg del període definit per la planificació estratègica fins a arribar a nivells de sostenibilitat financera i equilibri pressupostari.

- A efectes tresorers, l'aportació extraordinària es realitzà al llarg dels exercicis 2013-2014 i 2014-2015 d'acord amb la disponibilitat dels aportadors, si bé el compromís es comptabilitzà en els registres de la Fundació en l'exercici 2013-2014. Consta que al tancament de l'exercici 2014-2015, les administracions han executat l'acord.
- En un altre àmbit, i a fi de cobrir el dèficit acumulat d'exercicis previs, hi ha subvencions de capital finalistes que es traspassen de l'actiu del balanç al deute amb les entitats bancàries creditors del passiu. D'aquestes transferències, que en el seu moment cadascun dels patrons públics decidí com afrontar, es constaten les aportacions de la Generalitat de Catalunya i de l'Ajuntament de Barcelona per un valor de 0,76 i 0,77 milions d'euros, respectivament, al llarg del període avaluat.
- Les restriccions econòmiques es reflecteixen en diferents indicadors dels estats comptables. La minoració de les inversions s'evidencia comptablement en la baixa progressiva del valor de l'immobilitzat, producte de l'amortització i la contenció en la renovació dels elements que en formen part.
- La intervenció urgent sobre la disponibilitat tresorera per fer front als pagaments més immediats ha esdevingut la principal prioritat financera. Amb la injecció extraordinària de les administracions, que aporta solvència i garantia davant tercers, ha estat necessària la negociació d'una nova pòlissa de crèdit (2013-2014), mancomunada per diferents entitats bancàries, per valor de 5,57 milions d'euros i que permeté finançar, entre d'altres, els acomiadaments planificats.
- Amb la liquiditat inicial coberta, l'eix econòmic del Pla se centra en l'equilibri pressupostari anual entre despeses i ingressos. En aquest sentit, des de la presentació i implantació de les mesures del Pla estratègic i de viabilitat, la redacció dels pressupostos condiciona el desenvolupament de les activitats als recursos disponibles.
- Aquest equilibri es manifesta en la reducció progressiva del dèficit: un 7,2 % menys el 2013-2014 respecte de l'exercici anterior; en el 2014-2015, i amb la implantació plena de les mesures programades, s'assoleix un dèficit de 26.403 €, molt inferior als 3,9 i 4,3 milions d'euros dels exercicis precedents.

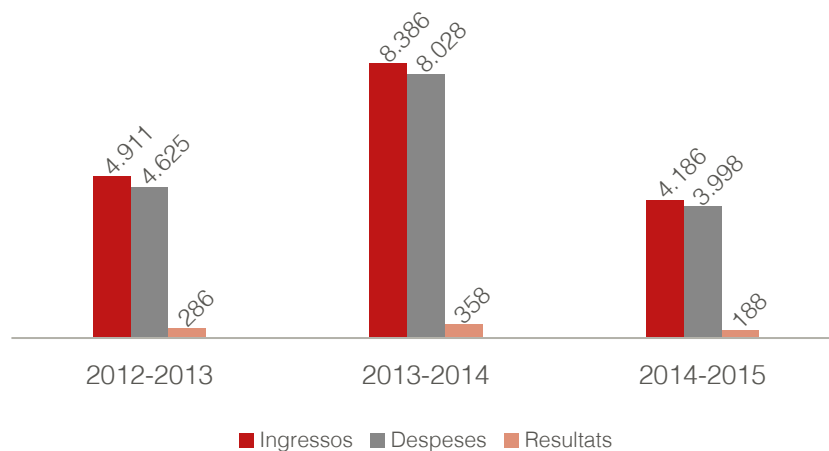
- En relació amb l'esforç fet per redreçar la tresoreria de l'ens, els terminis de pagament a creditors i proveïdors han tingut una millora notable a nivell global: 122 dies de pagament (2012-2013), 58 dies (2013-2014) i 60 dies (2014-2015).
- En referència al retorn econòmic a les administracions mitjançant els impostos i taxes, el saldo fiscal ha suposat una càrrega d'11,4 milions d'euros (2012-2013), 11,1 milions d'euros (2013-2014) i 11,4 milions d'euros (2014-2015), motivats principalment pels costos laborals i l'IRPF i, en menor mesura, per la liquidació de l'IVA.

Indicadors (CGTL)			2012-2013	2013-2014	2014-2015
8	% endeutament (s/ passiu)	Deute total / Passiu i patrimoni net	9,32%	8,49%	8,70%
130	Qualitat del deute	Deute a curt termini / Deute total	14,83	25,80%	40,32%
131	Liquiditat	Actiu corrent / Passiu corrent	0,35	0,49	0,52
132	Fons de maniobra	Actiu corrent – Passiu corrent	-4.843,50€	-2.899,64€	-2.851,80€

Imatge patrimonial del Consorci al tancament dels exercicis avaluats (en milers d'euros)

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
ACTIU NO CORRENT	106.009,5	97,58%	102.271,1	97,32%	98.047,6	96,92%
ACTIU CORRENT	2.633,8	2,42%	2.818,7	2,68%	3.114,0	3,08%
ACTIU TOTAL	108.643,3	100%	105.089,8	100%	101.161,6	100%
PATRIMONI NET	91.050,3	83,81%	91.486,2	87,06%	89.072,4	88,05%
Fons propis	16.889,9	15,55%	17.247,5	16,41%	17.435,0	17,23%
Subvencions de capital	74.160,4	68,26%	74.238,7	70,64%	71.637,4	70,81%
PASSIU NO CORRENT	10.115,7	9,31%	7.885,2	7,50%	6.123,4	6,05%
PASSIU CORRENT	7.477,3	6,88%	5.718,3	5,44%	5.965,8	5,90%
PAT.NET I PASSIU TOTAL	108.643,3	100%	105.089,8	100%	101.161,6	100%

Resultats pressupostaris del Consorci per exercicis (en milers d'euros)



Taula de la càrrega impositiva suportada pel Consorci

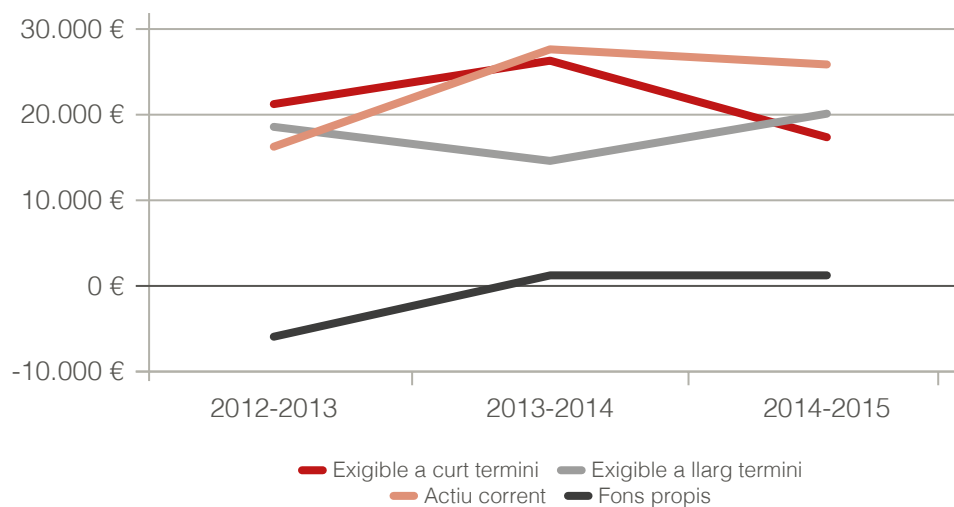
	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Total impostos abonats	-18.269,32 €	212.257,04 €	105.780,20 €
IVA liquidat	-69.037,74 €	118.528,21 €	3.431,43 €
IRPF liquidat	0,00 €	141,37 €	56,84 €
Altres taxes	50.768,42 €	93.587,46 €	102.291,93 €

Indicadors (FGTL)			2012-2013	2013-2014	2014-2015
8	% endeutament (s/ passiu)	Deute total / Passiu i patrimoni net	65,75%	54,84%	57,16%
130	Qualitat del deute	Deute a curt termini / Deute total	17,76%	36,97%	7,55%
131	Liquiditat	Actiu corrent / Passiu corrent	0,78	1,05	1,50
132	Fons de maniobra	Actiu corrent – Passiu corrent	-4.560,75 €	1.398,57 €	8.622,55 €

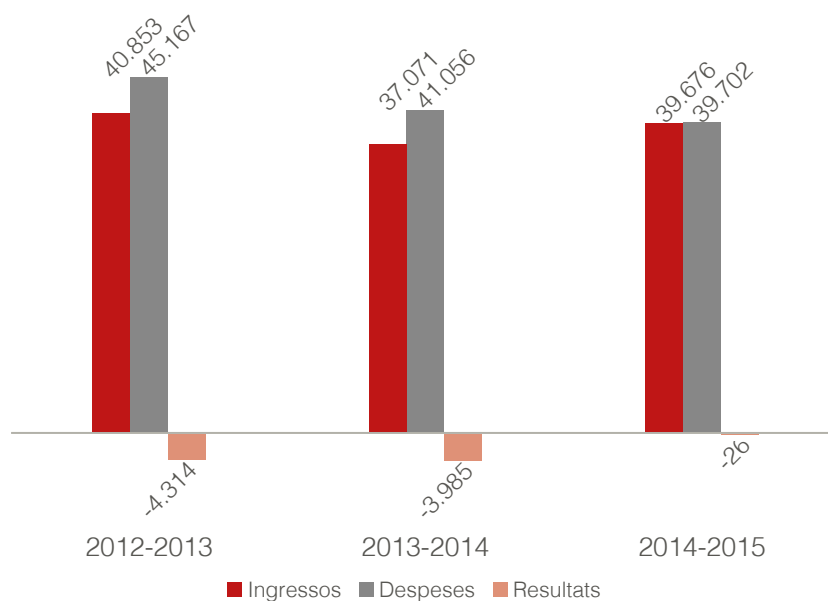
Balanç i imatge patrimonial de la Fundació al tancament dels exercicis avaluats (en milers d'euros)

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
<i>ACTIU NO CORRENT</i>	17.646,5	51,76%	15.071,9	35,38%	13.157,0	33,66%
Immobilitzat	10.058,6	29,50%	8.490,2	19,93%	7.271,7	18,60%
Inversions fin. a llarg termini	7.587,9	22,26%	6.581,7	15,45%	5.885,4	15,06%
<i>ACTIU CORRENT</i>	16.448,2	48,24%	27.523,0	64,62%	25.933,2	66,34%
Existències	293,3	0,86%	159,7	0,38%	171,6	0,44%
Realitzable	16.558,4	48,57%	24.992,4	58,67%	16.439,2	42,05%
Disponible	-403,5	-1,18%	2.370,8	5,57%	9.322,4	23,85%
ACTIU TOTAL	34.094,7	100%	42.594,9	100%	39.090,2	100%
<i>PATRIMONI NET</i>	-5.350,1	-15,69%	1.745,1	4,10%	1.461,3	3,74%
FONS PROPIS	-5.852,4	-17,17%	1.257,8	2,95%	1.231,4	3,15%
Fons social	300,5	0,88%	300,5	0,71%	300,5	0,77%
Resultats d'exercicis anterior	-9.943,3	-29,16%	-14.256,9	-33,47%	-18.241,7	-46,67%
Resultats	-4.313,6	-12,65%	-3.984,8	-9,36%	-26,4	-0,07%
Aportacions per compensar pèrdues	8.104,0	23,77%	19.199,0	45,07%	19.199,0	49,11%
SUBVENCIIONS DE CAPITAL	502,3	1,47%	487,3	1,14%	229,9	0,59%
<i>PASSIU NO CORRENT</i>	18.435,8	54,07%	14.725,4	34,57%	20.318,3	51,98%
Deutes a llarg termini	18.435,8	54,07%	14.725,4	34,57%	20.318,3	51,98%
<i>PASSIU CORRENT</i>	21.009,0	61,62%	26.124,4	61,33%	17.310,6	44,28%
Deutes a curt termini	3.980,8	11,68%	8.635,7	20,27%	1.659,9	4,25%
Altres exigibles a curt termini	17.028,2	49,94%	17.488,7	41,06%	15.650,7	40,04%
PAT.NET I PASSIU TOTAL	34.094,7	100%	42.594,9	100%	39.090,2	100%

Evolució per exercicis de determinats valors de caràcter patrimonial



Resultats pressupostaris de la Fundació per exercicis (en milers d'euros)



Taula de la càrrega impositiva suportada per la Fundació

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Total impostos abonats	11.413.945,76 €	11.080.361,84 €	11.439.687,28 €
IVA liquidat	345.845,03 €	1.098.197,01 €	1.545.953,04 €
IRPF liquidat	5.432.390,54 €	4.738.666,78 €	4.943.315,62 €
Seguretat social	5.630.710,63 €	5.238.767,04 €	4.946.894,17 €
Altres taxes	4.999,56 €	4.731,01 €	3.524,45 €

c) Mecenatge i autofinançament

CONSORCI DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (CGTL)

- Els ingressos ordinaris del Consorci en els exercicis avaluats provenen, majoritàriament, del lloguer abonat per la Fundació del Gran Teatre del Liceu i del traspàs de les subvencions de capital per amortitzar els béns, l'edifici i les instal·lacions.
- Durant els exercicis avaluats, el Consorci ha cobrat a la Fundació pel lloguer del teatre els imports anuals següents: 1.725,4 milers d'euros (exercicis 2012-2013 i 2013-2014) i 1.575,4 milers d'euros (exercici 2014-2015).
- De manera puntual, s'han rebut els esmentats ingressos de l'ICAEN (per valor de 200.000 euros l'exercici 2012-2013) i del retorn de l'IVA de l'INAEM (3,8 milions d'euros el 2013-2014).

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (FGTL)

- El conjunt d'ingressos propis de la Fundació inclou les aportacions de mecenes i patrocinadors, l'explotació de les activitats artístiques (taquillatge, per produccions pròpies, etc.), de les educatives i d'altres, els lloguers d'espais i les concessions administratives.
- L'autofinançament de la Fundació correspon a valors propers a la meitat dels ingressos anuals. Respecte dels ingressos d'explotació, els que financen la despesa d'activitat, la proporció ha estat del 54,42 % l'exercici 2012-2013 (el 53,81 % respecte tots els ingressos), el 45,13 % el 2013-2014 (el 39,39 % de tots els ingressos) i el 52,28 % el 2014-2015 (el 45,13 % de tots els ingressos).
- Els ingressos per activitats, incloent-hi els del taquillatge i la venda de serveis artístics als originats per l'activitat del Petit Liceu, són la partida principal d'aportació als ingressos propis, sempre per sobre del 60 % del total d'autofinançament. Quant als ingressos d'explotació, aquests representen el 37,62 % (2012-2013), el 28,89 % (2013-2014) i el 33,58 % (2014-2015); respecte de la totalitat d'ingressos, propis i aportacions públiques, el seu pes es mou entre el 37,20 % (2012-2013) i el 28,99 % (2014-2015).
- En aquests ingressos s'aprecia una minoració aproximadament de dos milions d'euros al llarg dels exercicis d'avaluació.
- Desglossat el taquillatge, aquest representa valors inicialment al voltant del terç dels ingressos totals (35,07 % el 2012-2013), amb una evolució minorativa al llarg del període avaluat (26,22% a l'exercici 2014-2015).

- L'evolució anual de l'índex d'eficiència de les activitats²⁴ indica que, d'un valor inicial lleument deficitari, durant l'exercici 2014-2015 l'explotació neta de les activitats mostra un saldo positiu.
- Desglossant l'índex, les activitats educatives, complementàries en volum econòmic, mostren un increment net on es genera superàvit entre el cost directe i els ingressos vinculats que s'obtenen.
- En la part que correspon a l'activitat escènica (òperes, dansa, concerts i recitals), els valors absoluts assenyalen una disminució dels ingressos mitjans unitaris (15% menys el 2014-2015 respecte del 2012-2013); la tendència també es manifesta en una disminució de l'11% per actuació.
- El mecenatge i el patrocini representen la segona font principal d'ingressos propis de la Fundació i, en valors absoluts, corresponen a la institució cultural catalana amb major volum de fons captats per aquest concepte.²⁵
- El mecenatge i el patrocini que rep la Fundació han augmentat del 12,86 % l'exercici 2012-2013 al 14,50 % el 2014-2015 (sobre el total d'ingressos d'explotació). En valors absoluts el 2014-2015 assolí els 5,76 milions d'euros, prop de mig milió més que en el primer exercici avaluat.
- A l'efecte de la finalitat de l'aportació, els mecenes del Liceu poden classificar-se en dos grans grups:
 - Els aportadors a l'equipament o la institució com a tal, de manera genèrica i que es troben representats en el Consell de Mecenatge; el seu concurs suposa un muntant de 4,96 milions d'euros (2014-2015), amb un creixement sostingut al llarg dels exercicis avaluats (un 18 % respecte del 2012-2013) i que mantindrà tendència al llarg de l'exercici posterior.²⁶

24 L'índex d'eficiència de les activitats indica la cobertura de les despeses directes (variables) per part dels ingressos vinculats. De la resta entre ambdós paràmetres s'obté el marge brut o de contribució.

25 Els equipaments culturals públics avaluats pel CoNCA o en procés d'avaluació no superen en cap cas el 5% de mecenatge i/o patrocini sobre el total dels seus ingressos, incloent-hi l'equipament nacional d'exhibició i producció musical, L'Auditori.

<http://conca.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/avaluacions-dequipaments-culturals/>

CoNCA (2015) Aproximació quantitativa al patrocini i el mecenatge a Catalunya. Referències CoNCA RC4 (2015). Barcelona

http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_aproximacio_patrocini_mecenatge

Per la seva part, l'altra institució del sector musical d'abast nacional, el Palau de la Música Catalana, presenta un mecenatge corresponent al 15,6% dels seus ingressos que, amb valors absoluts, suposen 2,2 milions d'euros (2015).

Memoria 2015 (2016). Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana. Barcelona.

http://www.palaumusica.cat/mem%C3%B2ria-2015_418083.pdf

26 Consultar l'annex 1 referent a les dades preliminars de l'exercici 2015-2016.

- Els col·laboradors finalistes, que poden ser mecenes, patrocinadors²⁷, protectors o benefactors; dediquen fons a activitats concretes que desenvolupa l'equipament. El grup correspon a 82 empreses i 44 persones l'exercici 2012-2013, a 79 empreses i 57 persones l'exercici 2013-2014 i a 90 empreses i 57 persones el 2014-2015. Si bé s'aprecia un lleuger augment d'aportadors, hi ha una minoració de les aportacions de 241.000 euros (un 23,2% menys) el 2014-2015 respecte del primer exercici avaluat.
- Els diferents nivells d'aportació privada de particulars impliquen una donació mínima i unes contraprestacions proporcionalment vinculades, en forma d'entrades per a les estrenes, representacions excloses de l'abonament, etc.
- Com en el cas de la recaptació de fons per a la rehabilitació de la façana (exercici 2014-2015), s'han portat a terme accions de micromecenatge amb múltiples formats, en aquest cas, en forma de sopar benèfic. Tot aquest tipus de donacions impliquen un benefici fiscal en forma de reducció del 25% de l'import en la quota de l'IRPF.
- Els patrocinis empresarials s'estenen a activitats o conjunts d'activitats, com el Petit Liceu, produccions o representacions del repertori operístic, del repertori infantil i esdeveniments diversos que desenvolupa l'equipament, com el Concurs Internacional de Cant Francesc Viñas.
- Entre les diverses iniciatives desenvolupades, la temporada 2012-2013 s'inicià la recerca de fons als Estats Units d'Amèrica mitjançant la Liceu Barcelona Opera House US Foundation, una organització sense ànim de lucre constituïda a Nova York amb la missió d'establir ponts culturals, socials i econòmics amb la ciutat i, per extensió, amb la tradició filantròpica de la societat nord-americana.
- D'entre la resta de conceptes que contribueixen a l'autofinançament de la Fundació, s'aprecia la davallada en els ingressos per venda de les produccions pròpies i en les concessions administratives; en contraposició, les visites i el lloguer d'espais creixen un 34% el 2014-2015 respecte del 2012-2013.
- La Fundació factura al Consorci les despeses de personal corresponents a les tasques de la seva plantilla en servei a l'entitat patrimonial. Els ingressos per aquest concepte han estat els següents: 326,2 milers d'euros (2012-2013), 268,9 milers d'euros (2013-2014) i 166,2 milers d'euros (2014-2015).

²⁷ Amb interès publicitari per vincular-se a la marca Liceu, i, per tant, amb finalitat de lucre empresarial.

Taula de desglossament d'ingressos propis del Consorci (en milers d'euros)

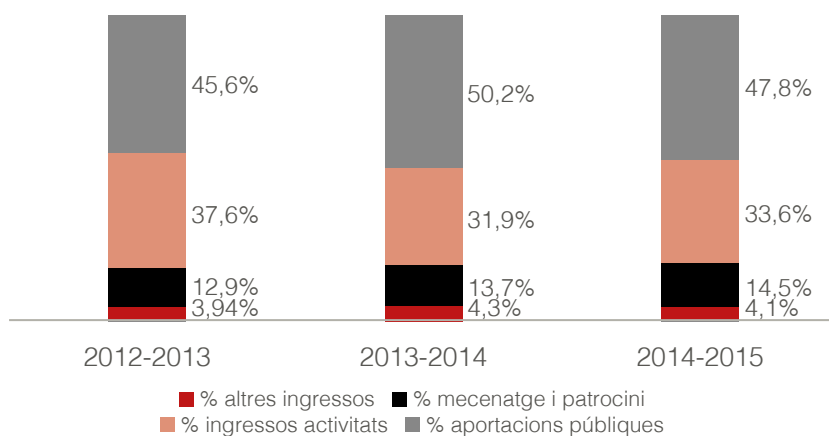
	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Total d'ingressos <i>% diferència respecte del 2012-2013</i>	4.911	100%	8.386	100% +70,76%	4.186	100% -14,77%
Lloguer del teatre	1.725	35,13%	1.725	20,57%	1.576	37,65%
Altres lloguers	3	0,06%	3	0,04%	0	0,00%
Altres ingressos	103	2,10%	107	1,28%	8	0,19%
Recuperació amortització de l'edifici	2.551	51,94%	2.551	30,42%	2.459	58,74%
Recuperació amortització altres béns	329	6,70%	172	2,05	143	3,42%
Subvenció ICAEN	200	4,07%	0	0,00%	0	0,00%
Reintegrament INAEM	0	0,00%	3.828	45,65%	0	0,00%

Indicadors (FGTL)			2012-2013	2013-2014	2014-2015
2	% autofinançament	Ingressos propis / Ingressos totals	53,83%	49,18%	52,08%
2b	% autofinançament (sobre ing. explotació)	Ingressos propis / Ingressos d'explotació	54,44%	49,80%	52,24%
3	% mecenatge i patrocini	Patrocini privat / Ingressos totals	12,72%	13,49%	14,46%
3b	% mecenatge i patrocini (sobre ing. explotació)	Patrocini privat / Ingressos d'explotació	12,86%	13,66%	14,51%
4	% ingressos d'activitats	Ingressos d'activitats / Ingressos totals	37,21%	31,48%	33,50%
4b	% ingressos d'activitats (sobre ing. explotació)	Ingressos d'activitats / Ingressos d'explotació	37,64%	31,87%	33,61%
14	Índex d'eficiència d'activitats	Ingressos d'activitats / Despeses d'activitats	0,99	1,00	1,34
14b	Índex d'eficiència d'activitats educatives	Ingressos d'activitats educatives / Despeses d'activitats educatives	1,06	1,44	1,47
16	Ingressos mitjans unitaris per producció escènica % diferència respecte del 2012-2013	Ingressos d'activitats escèniques / Nre. d'activitats escèniques	562.731 €	530.857 € -6%	475.852 € -15%
17	Ingressos mitjans per sessió - actuació % diferència respecte del 2012-2013	Ingressos d'activitats escèniques / Nre. d'actuacions	128.342 €	121.174 € -6%	114.714 € -11%
83	% ingressos taquillatge (s/ ingressos totals)		35,41%	29,70	32,28%

Taula de desglossament d'ingressos propis de la Fundació (en milers d'euros)

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Total d'ingressos propis <i>% diferència respecte del 2012-2013</i>	22.242	100%	18.460	100% -17,0%	20.728	100% -6,8%
Taquillatge i serveis vinculats	14.631	65,8%	11.148	60,4%	12.848	62,0%
Explotació de produccions pròpies	268	1,2%	186	1,0%	80	0,4%
Petit Liceu	402	1,8%	477	2,6%	364	1,8%
Lloguer d'espais	490	2,2%	672	3,6%	659	3,2%
Concessions administratives	389	1,7%	229	1,2%	212	1,0%
Altres activitats	807	3,6%	686	3,7%	808	3,9%
Mecenatge genèric	4.218	19,0%	4.457	24,1%	4.961	23,9%
Mecenatge i patrocinis per activitats	1.037	4,7%	605	3,3%	796	3,8%

Naturalesa de l'origen i proporció dels ingressos d'explotació de la Fundació del Gran Teatre del Liceu



d) Gestió de la despesa

CONSORCI DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (CGTL)

- La funció patrimonial del Consorci implica que les despeses siguin referents a la infraestructura (amortitzacions i manteniment); el contracte amb una subcontracta externa per al manteniment del teatre és inherent a l'ingrés per lloguer de les instal·lacions que rep de la Fundació. Les mesures d'estalvi sobre el contrac-

te de manteniment de les instal·lacions marca l'evolució de la despesa de l'ens, especialment en els exercicis 2013-2014 i 2014-2015.

- Les infraestructures que gestiona inclouen les instal·lacions històriques i reconstruïdes de la Rambla de Barcelona i el magatzem ubicat al Bruc (Anoia).
- No hi ha personal en nòmina del Consorci, ja que els serveis interns que es presten són per part dels recursos de la Fundació, a la qual s'abona la despesa en proporció. En relació amb la conjuntura que ha viscut el Gran Teatre del Liceu en els exercicis d'avaluació, les despeses vinculades al personal s'han reduït en valors absoluts 200.000 euros al llarg del període avaluat.
- En virtut de la disposició estatutària que atribueix al Consorci la funció de contribuir econòmicament al manteniment de les activitats del teatre, l'exercici 2013-2014 concedí una subvenció a favor de la Fundació equivalent al reintegrament rebut per la devolució de l'IVA suportat a les obres de reconstrucció de l'edifici.

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU (FGTL)

- El coeficient d'estructura dels exercicis avaluats ²⁸ indica l'evolució en la política pressupostària de la Fundació envers l'optimització de la despesa, que es concreta en un augment de l'índex; aquest assenyala que hi ha un increment de l'estructura a causa dels costos laborals extraordinaris (indemnitzacions), bàsicament, enfront de la contenció de la despesa per activitats. L'indicador passa de l'1,91 (2012-2013) al 2,98 (2014-2015).
- L'estructura de despesa de la Fundació en els tres exercicis d'avaluació mostra uns costos fixos (o d'estructura) elevats, d'entre el 65,6 % el 2012-2013 i el 74,9% el 2014-2015. Cal destacar que bona part d'aquestes despeses són de personal i corresponen als recursos humans directament vinculats a la generació d'activitat. En aquest sentit, s'interioritza la despesa en sous i salaris de dos dels grans grups de productors de contingut, d'una banda els membres del cor i, d'una altra, els components de l'orquestra simfònica. S'entén que la interiorització esmentada és de caire estratègic i esdevé un mandat del Patronat, es troba vinculada a la qualitat del servei que es vol oferir i a la conservació del *know-how* que la fa possible. Pel que fa al cost, s'estima que ambdós col·lectius suposen el 75-80% de la despesa de personal.

²⁸ El coeficient d'estructura contrasta la part de despeses d'activitats i la dedicada al funcionament estructural de l'ens (despeses fixes de personal, manteniment de les instal·lacions, subministraments, etc.). En aquest sentit, determina per cada unitat monetària gastada en activitats quanta despesa proporcional hi ha de tipus estructural.

- El decrement de despesa (5,47 milions d'euros en tres exercicis) rau parcialment en la minoració dels ingressos que la financen (un 3% menys dels ingressos d'exploració). El factor diferencial que determina la menor despesa, a diferència d'exercicis anteriors, correspon a la implantació de mesures d'eliminació pràctica del dèficit en l'exercici 2014-2015; aquestes aconseguixen que del voltant dels 4 milions d'euros de pèrdues els anys previs es redueixin fins a 26.000 euros en el darrer exercici.
- Tot i l'agrupació en dues naturaleses de cost, estructura i activitats, determinats comptes caracteritzen les diferències entre els diversos exercicis. S'evidencia una política de contenció de la despesa fixa de personal (-7 % el 2014-2015 respecte del 2012-2013)²⁹ tot i l'increment de la resta d'estructura (+15 % el 2014-2015 respecte del 2012-2013); aquesta puja, en bona part ineludible, està motivada principalment pels costos laborals extraordinaris (indemnitzacions i altres), per l'augment dels costos financers (costos del deute) i per l'aposta del màrqueting com a eina per a l'increment dels ingressos. D'altra banda, les activitats artístiques redueixen despesa en un 36%, més de 5,5 milions d'euros en valors absoluts entre 2012-2013 i 2014-2015.
- Amb efecte al Consorci, es produeix una disminució del preu de lloguer de la infraestructura, que passa a ser d'1,57 milions d'euros anuals el 2014-2015, i que suposa una reducció del 8,7 % de l'import abonat per la Fundació en exercicis anteriors.
- Els costos individualitzats per usuari presencial³⁰ presenten els valors següents: el cost total se situa en 162,50 euros/usuari l'exercici 2012-2013 i en el 2014-2015 ha minorat fins als 135,21 €; es comporten amb paràmetres similars els costos d'estructura per usuari que, en dos exercicis, minven més de cinc euros (fins a 101,25 el 2014-2015); els de personal també disminueixen (passen de 71,03 € el 2012-2013 a 62,55 € el 2014-2015). La despesa unitària referent a costos per activitat és la que ha sofert una davallada més preminent, de prop d'un 22 %, que situa el valor en 33,96 € el darrer exercici avaluat.
- D'altra banda, els costos individualitzats exclusivament per espectador assenyalen uns imports superiors als anteriors (on es comptabilitzen també els visitants)

29 Respecte de la despesa de personal, aquest concepte presenta un històric de minoració des de l'esclat de la crisi econòmica i la seva repercussió en els ingressos de la institució: dels 26,5 milions d'euros de l'exercici 2007-2008 es passa als 18,37 milions d'euros del darrer exercici avaluat.

30 Es refereixen a la quantitat que cada client o espectador costa a l'equipament, i és fruit de dividir cada gènere de despesa entre el nombre d'usuaris que accedeixen al servei que ofereix el Gran Teatre del Liceu.

però que assenyalen una tendència similar a la minoració al llarg dels tres exercicis avaluats.

- En referència a l'IVA, l'1 de setembre de 2013 entrà en vigor l'aplicació del tipus general (21 %) a les entrades. La institució ja havia avançat el cobrament del primer termini de la temporada, circumstància que suposà que va haver d'assumir la diferència entre el percentatge previ aplicat (8%) i el de nova obligació, una despesa extra quantificada en 302.048,71 euros.

Taula de despeses (CGTL) (en milers d'euros)

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Import total de la despesa <i>% diferència respecte del 2012-2013</i>	4.625	100%	8.028	100% +73,58%	3.998	100% -13,56%
Personal	366	7,91%	276	3,44%	166	4,15%
Altres despeses	42	0,91%	28	0,35%	21	0,53%
Amortitzacions edifici	2.551	55,16%	2.551	31,78%	2.459	61,51%
Altres amortitzacions	465	10,05%	268	3,34%	219	5,38%
Manteniment	1.033	22,34%	896	11,16%	891	22,29%
Tributs	51	1,10%	94	1,17%	102	2,55%
Despeses financeres	117	2,53%	87	1,08%	37	0,93%
Subvencions a FGTL	0	0,00%	3.828	47,68%	0	0,00%
Altres dotacions	0	0,00%	0	0,00%	103	2,58%

Indicadors (FGTL)			2012-2013	2013-2014	2014-2015
6	Coeficient d'estructura	Despesa d'estructura / Despesa directa	1,91	2,48	2,98
11	Cost total per usuari presencial	Despesa total / Nre. usuaris a l'equipament	162,50 €	156,54 €	135,21 €
11b	Cost total per espectador	Despesa total / Nre. espectadors	176,18 €	171,23 €	157,34 €
12	Cost d'estructura per usuari presencial	Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament	106,64 €	111,60 €	101,25 €
12b	Cost d'estructura per espectador	Despesa d'estructura / Nre. espectadors	115,62 €	122,07 €	117,83 €
13	Cost de personal per usuari presencial	Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament	71,03 €	70,14 €	62,55 €
13b	Cost de personal per espectador	Despesa de personal / Nre. espectadors	77,01 €	76,71 €	72,79 €
18	Cost d'activitats per usuari presencial	Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials	55,86 €	44,94 €	33,96 €
18b	Cost d'activitats per espectador	Despesa d'activitats / Nre. espectadors	60,56 €	49,16 €	39,52 €
93	Despesa en personal estructural % diferència respecte del 2012-2013		19.744 m€	18.394 m€ -7%	18.368 m€ -7%
94	Despesa d'estructura excepte personal % diferència respecte del 2012-2013		9.897 m€	10.875 m€ +10%	11.363 m€ +15%
95	Despesa d'activitats % diferència respecte del 2012-2013		15.526 m€	11.787 m€ -24%	9.971 m€ -36%

Taula de despeses (FGTL) (en milers d'euros)

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Import total de la despesa <i>% diferència respecte del 2012-2013</i>	45.167	100%	41.056	100% -9,1%	39.702	100% -12,1%
Despesa d'estructura	29.641	65,6%	29.269	71,3%	29.731	74,9%
Personal	19.744	43,7%	18.394	44,8%	18.368	46,3%
Gestió i administració	1.085	2,4%	1.162	2,8%	1.183	3,0%
Despeses manteniment	2.388	5,3%	2.090	5,1%	1.888	4,8%
Publicitat i comunicació	492	1,1%	1.289	3,1%	1.734	4,4%
Altres despeses	1.320	2,9%	598	1,5%	1.105	2,8%
Amortitzacions	1.775	3,9%	1.441	3,5%	1.266	3,2%
Lloguer teatre	1.725	3,8%	1.725	4,2%	1.575	4,0%
Resultats atípics i costos laborals extraordinaris	0	0,0%	1.100	2,7%	1.249	3,1%
Despeses financeres	1.112	2,5%	1.470	3,6%	1.343	3,4%
Despesa directa per activitats	15.526	34,4%	11.787	28,7%	9.971	25,1%
Activitat artística	15.021	33,3%	11.433	27,8%	9.597	24,2%
Petit Liceu	378	0,8%	332	0,8%	247	0,6%
Audiovisual	127	0,3%	22	0,1%	127	0,3%

Valoracions a l'eix ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

En referència al patrimoni

- El Consorci del Gran Teatre del Liceu es creà amb perfil instrumental per a gestionar la infraestructura: actiu i passiu de l'ens es troba vinculat a l'edifici, a les instal·lacions i al seu finançament. Amb tot, no hi ha un pla d'aportacions per part de les administracions vinculat a inversions en l'edifici.
- En el Consorci el deute pendent de les obres s'amortitza progressivament i, en els tres exercicis avaluats, es correspon amb valors inferiors al 10% del passiu. Tanmateix, els resultats pressupostaris avaluats indiquen superàvit de manera contínua.
- Respecte de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, la situació patrimonial en la temporada 2012-2013 és el reflex d'un procés d'acumulació de dèficits convertits en deute i que han compromès la solvència i la mateixa continuïtat de l'equipament. Els valors negatius del patrimoni net s'evidenciaren excessius per a la viabilitat de l'ens.

- Amb mesures prèvies de governança, la reestructuració de la realitat econòmica i financera de la institució passaren per la definició del Pla estratègic i de viabilitat (2014-2017). En aquest instrument, entre d'altres mesures, es xifren els fons propis necessaris i la seva assumpció per part dels patrons públics, acord que ha de marcar el punt d'inflexió en la greu crisi financera de l'entitat. L'exercici 2014-2015 és la primera temporada que implementa els acords i procediments determinats en el Pla.
- A partir de l'aportació extraordinària i les mesures que impliquen l'equilibri presupostari i, en conseqüència, resultats anuals no deficitaris, el Pla temporitza l'amortització progressiva del deute i el sanejament del balanç mitjançant la dinàmica natural de les activitats.
- Altrament, les circumstàncies conjunturals o d'activitat i, principalment, els incompliments en les aportacions públiques, dificulten o posposen la consecució d'objectius ja *per se* a mitjà i llarg termini.³¹
- En el mateix sentit, el pas del deute de curt termini a llarg, amb la indispensable renegociació dels crèdits i els venciments, ha permès superar tensions tresoreres situades al límit de la capacitat de l'ens. El compliment dels compromisos dels aportadors públics i, en paral·lel, la generació de recursos i superàvits han de permetre fer front als venciments progressius del deute i de les altres despeses posposades³²; en cas contrari, la viabilitat del teatre tornarà a ressentir-se'n.
- Amb la reducció progressiva d'algunes partides d'ingressos previstes en el Pla estratègic i de viabilitat, l'entitat estima per a exercicis posteriors la necessitat potencial de fins a 2,5 milions d'euros per a afrontar el deute bancari ja renegociat i atendre les inversions sobre la infraestructura posposades prèviament per les dificultats econòmiques.

En referència als ingressos

- En els tres exercicis avaluats, els ingressos ordinaris del Consorci s'han limitat al lloguer que abona la Fundació i al traspàs de les transferències de capital rebudes, i que cobreixen l'amortització dels béns. D'extraordinaris destaquen la subvenció per temes d'eficiència energètica i el reintegrament de l'excés d'IVA

31 Entre els problemes conjunturals i d'activitat s'hi inclouen els de tipus laboral i amb personal extern, com ara la vaga d'acomodadors, o el rendiment negatiu de determinades òperes o espectacles. Les diferències en l'aportació ordinària del Ministeri també desequilibra la previsió de despesa.

32 Les negociacions amb la plantilla possibilitaren un acord respecte la supressió temporal de la paga extra que es recuperà l'any 2017.

en les obres de reconstrucció de l'edifici, que després es traspassà com a subvenció a la Fundació.

- La reducció d'ingressos de la Fundació al llarg dels exercicis avaluats (en les aportacions dels patrons públics, l'IVA al 21% i l'encariment de l'oferta, la limitació del mecenatge, etc.) ha obligat a revisions anuals del Pla estratègic i de viabilitat, a fi d'adequar-lo a les realitats de l'equipament i el context.
- Entre d'altres factors d'impacte, l'equiparació de l'IVA de les entrades al tipus general del 21 %³³ suposà la reducció del marge i limità els ingressos, ja que, en l'exercici posterior al canvi normatiu, no es repercutí l'encariment de forma proporcional sobre l'abonat i l'espectador general. En aquest sentit, el valor net d'aquest concepte arriba a 3,5 milions d'euros de diferència entre l'exercici 2012-2013 i el 2013-2014, quan la mesura és d'aplicació. La recuperació en l'exercici posterior d'aquest valor s'explica per la puja de preus compensatòria, entre d'altres accions vinculades.
- A aquest fet s'hi afegeix el factor genèric de la davallada de la despesa en oci i cultura relacionada amb la crisi econòmica.
- L'estratègia de la Fundació per a poder mantenir el nivell d'excel·lència artística ha implicat l'optimització de les fases de cost, a fi de minorar la despesa accessòria sense afectar la qualitat i l'interès del públic per la proposta
- Amb l'assumpció del model mixt de finançament públicoprivat, els ingressos per taquillaatge es troben emmarcats en l'accessibilitat social de l'oferta i, per tant, tenen un sostre de creixement de preus. L'obtenció de recursos depèn d'iniciatives diverses: per una part, de l'eficiència de la gestió per a garantir el màxim rendiment i ocupació de les activitats que conformen l'oferta; per l'altra, l'obtenció de recursos aliens, d'origen públic o privat.
- En els exercicis avaluats, el finançament públic que ha rebut la Fundació ha tingut diverses naturaleses: al sosteniment de les activitats i de la inversió en béns, s'hi afegeixen la cobertura de préstecs i, de manera prioritària, la rehabilitació de fons propis per a eixugar el deute acumulat.
- Sota aquests conceptes, l'aportació de les diferents administracions suma recursos ordinaris i de caràcter extraordinari; la consideració d'aportacions extraordinàries suposa un caràcter puntual i limitat en el temps.

³³ A partir de setembre del 2012 s'equiparà al tipus general l'IVA que es carrega a les entrades a espectacles culturals. Suposà el pas del 8% al 21% vigent. La rebaixa de l'IVA aplicat a la cultura al tipus reduït del 10% és una de les reclamacions genèriques del sector cultural de l'Estat, que fixa com a models comparables, entre d'altres, els tipus que s'apliquen al sector en l'àmbit comunitari per a potenciar el consum cultural, i que van del 3% de Luxemburg, el 5,5% de França o el 10% d'Itàlia i Alemanya.

- Les transferències públiques mostren l'incompliment de les proporcions d'assumpció que regulen els Estatuts. En aquest sentit, dels quatre aportadors públics de la Fundació, la dinàmica al llarg dels tres exercicis avaluats ha diferit entre les transferències corrents i les de capital per inversions, que considerariem ordinàries, i les de capital per a la rehabilitació de fons propis, que considerem extraordinàries.
- Així com el compromís relatiu a la rehabilitació de fons propis ha estat executat segons el programa acceptat, no s'ha acomplert la proporció que estableixen els estatuts referents a les transferències corrents i de capital per a despeses ordinàries. En aquest sentit, tal i com s'ha expressat en diverses ocasions, el Ministeri de Cultura no ha fet front al 45 % estipulat i les seves aportacions corresponen a un 35 %, percentatge inferior a l'aportació de la Generalitat de Catalunya durant els tres exercicis avaluats.
- Amb la minoració d'aportacions del Ministeri, la participació percentual de la resta d'aportadors ha augmentat per sobre dels valors previstos, si bé aquest creixement relatiu únicament indica la baixada d'ingressos de procedència pública de la Fundació Gran Teatre del Liceu, en la present conjuntura a causa de l'incompliment de l'Administració estatal.
- L'infrafinançament provocat per la reducció d'aportacions pren una major rellevància quan part d'aquestes no són previstes i es succeeixen en l'exercici d'aplicació ³⁴. Amb el pressupost en execució a partir dels ingressos inicialment previstos, es crea una disfunció generadora de dèficit que s'afegeix a la problemàtica de manca de recursos suficients.
- La diferencia d'aportació s'estima en uns dos milions d'euros l'exercici al llarg del període avaluat, cosa que trenca l'equilibri pressupostari previst i dificulta els objectius de redreçament econòmic descrits en el Pla estratègic i de viabilitat ³⁵.
- Les dificultats pressupostàries de les administracions fan recomanable una dependència inferior a les aportacions públiques. En aquest sentit, l'autofinançament entès com la suma d'ingressos per activitats i del mecenatge, ha assolit valors que en l'exercici 2014-2015 superen el 52% del total d'ingressos.

34 En l'exercici 2012-2013 s'informa de l'esment previ d'una rebaixa aproximada del 10%. Els pressupostos que recolliren aquesta minva no es compliren ja que, finalment, la reducció es triplicà.

35 Per al període 2016-2017 s'anuncia un increment del 3,5 % en l'aportació del Ministeri, que continuarà per sota del compromís estatutari amb un 39 % del total de transferències públiques, aproximadament. Altrament, serà insuficient pels requeriments de despesa previstos al llarg de l'exercici: extinció de l'acord d'interrupció de la paga extra dels treballadors (segons l'acord laboral), venciment de crèdits bancaris, etc.

- L'estratègia per a la diversificació dels ingressos es troba directament vinculada a l'augment del patrocini, del mecenatge i dels altres ingressos com l'explotació de la infraestructura, serveis diversos o la comercialització de productes vinculats al taquillatge (*smartbox*, xecs regal, etc.).
- Les accions envers el mecenatge i el patrocini desenvolupen una de les principals estratègies per a l'obtenció de fons³⁶. La manca d'una llei de mecenatge que possibiliti una major atractivitat de les inversions en l'equipament, afegida a la reducció d'aportacions del Ministeri, limita els ingressos de la Fundació. Les bonificacions fiscals extraordinàries s'entreveuen com a possible al·licient per a properes temporades.
- S'adverteixen dinàmiques diferents en la gestió i recerca d'aportadors privats. La segmentació dels benefactors o patrocinadors potencials, i la consegüent diversificació d'actuacions que preveu el Pla de màrqueting, han de potenciar el volum d'ingressos d'aquest origen, tal i com sembla apuntar la tendència 2012-2013 / 2014-2015.
- En referència a les activitats, des de l'òptica d'explotació econòmica el seu acompliment pot desenvolupar-se de manera autosuficient, a partir de recursos propis, o de manera dependent i subvencionada, possibilitat que és l'habitual en els equipaments públics que desenvolupen objectius adreçats a la ciutadania. En el Gran Teatre del Liceu les activitats artístiques cobreixen el cost directe amb la generació d'ingressos, fet que permet afegir a la rendibilitat cultural implícita l'equilibri econòmic³⁷. L'evolució en tendència positiva de l'indicador permetrà mesurar els resultats de les pràctiques d'eficiència que impulsa la planificació estratègica.
- D'aquests altres ingressos cal destacar-ne el rendiment positiu de les activitats educatives que, tot i el to social de la proposta, no impliquen una càrrega econòmica per a la institució.
- Respecte de la baixada d'ingressos de les concessions administratives, l'organització pren les mesures necessàries per aprofitar un entorn físic de gran atractiu

36 A data del present informe, el Gran Teatre del Liceu és l'equipament cultural del país que assoleix el volum més gran d'aportacions privades.

37 Cal advertir que diversos costos artístics s'assumeixen des del cost estructural (orquestra, cor, etc.) i no computen individualment en el càlcul del rendiment de cada activitat.

ciudadà i turístic ³⁸. Altrament, a hores d'ara, i amb l'explotació per a produccions externes de la sala principal i el foyer, no hi ha possibilitat de més concessions.

- Les iniciatives dirigides a millorar la quantitat d'ingressos per taquillaatge inclouen accions logístiques o organitzatives, com l'obertura de les taquilles i la venda d'entrades a la façana de la Rambla, que es porten a terme durant el període d'avaluació. La mesura d'impacte directe més gran referent al taquillaatge correspon a la reforma de preus i valoració de localitats i abonaments, que s'implanta a partir de la temporada 2015-2016.

En referència a les despeses

- En absència d'activitats, les despeses del Consorci se centren en els manteniments, la gestió administrativa i, amb la recuperació de l'IVA suportat de les obres de reconstrucció, la subvenció puntual de les activitats de la Fundació.
- Els costos fixos de la Fundació han mostrat una evolució al creixement a causa, bàsicament, de la reestructuració de la plantilla, presenten valors superiors al 70% de la despesa (la temporada 2013-2014 i la 2014-2015), cosa que indica que hi ha poc marge per a la despesa en activitats. Tanmateix, cal considerar que el concepte més quantiós de la despesa estructural correspon al personal i aquest implica àrees transversals i d'altres que generen producció artística, com l'orquestra i el cor. La internalització del coneixement suposa la centralització i el control del *know how*, i en conseqüència dels recursos per a l'excel·lència; altrament, a efectes econòmics, assumeix un cost constant i molt elevat. ³⁹
- En relació amb l'aspecte anterior, només un canvi de criteri en la concepció dels estàndards de qualitat que vol assolir el Liceu, en l'organització intrínseca de l'equipament o en els objectius de l'actual model poden alterar els volums de despesa fixa, especialment en personal generador d'activitat. La perseverança en un format interioritzat dels cossos artístics augmentarà el cost de personal en els exercicis propers, a causa del creixement en nombre d'efectius d'Orquestra i Cor; el seu contrapès pressupostari vindrà de l'increment d'ingressos.

38 S'informa que per a la temporada 2015-2016 es preveu un canvi en el model de la subcontracta de la planta baixa i semisoterrani amb oferta gastronòmica i de serveis singular que pot duplicar (multiplicar per deu, segons l'ens) els recursos fins ara obtinguts

39 En referència a la proporció de l'orquestra i el cor en el nombre d'efectius dependents de la Fundació, consulteu el capítol 2.3. En referència a la naturalesa i tractament de les despeses vinculades a la generació de servei en altres equipaments operístics, consulteu capítol 2.10.

- L'altra part de despesa correspon a la despesa variable i a les activitats, on s'inclouen els intèrprets i els aspectes productius singulars dels espectacles. En aquest apartat, s'evidencia el superàvit entre el cost i els ingressos obtinguts; entre d'altres mesures de control de despesa, en són responsables les clàusules de flexibilitat en els contractes artístics.
- La temporada 2014-2015 és el primer exercici complet en què s'apliquen les mesures de contenció del dèficit, entre d'altres accions econòmiques i financeres. En aquest sentit, l'observació del seu efecte al llarg dels exercicis d'avaluació és molt parcial i mancat d'evolució comparativa interna.
- La problemàtica principal de la Fundació, com a gestora d'activitats del Gran Teatre, pel que fa a la relació de despesa i activitat radica en la recerca de l'excel·lència a partir de la contenció pressupostària. Es creu necessari programar òperes amb els principals intèrprets del moment, fet que pot incrementar la despesa. Tanmateix, al llarg del període avaluat, el cost de les activitats artístiques ha disminuït un 36 %, cosa que indica que, per mantenir la presència de figures destacades, ha calgut compensar amb la reducció d'altres activitats sense que suposi un impacte negatiu per a la continuïtat, el nombre i la qualitat dels projectes.
- Si la minva d'ingressos per a despeses corrents ha estat considerable, la dedicada a inversions ha estat proporcionalment superior. Segons els estatuts vigents, li correspon al Consorci assumir el manteniment; a la pràctica, els manteniments realitzats els ha dut a terme la Fundació per manca de fons del titular.
- L'aturada de la inversió afecta directament el manteniment de la maquinària escènica i diversos béns que requereixen d'actualització i posada al dia constant. La no despesa, motivada per la reducció de les partides vinculades, provocarà conseqüències en forma d'inversions concentrades i de volum elevat a curt i mitjà termini.
- El nivell de costos per usuari presencial o per espectador indica la dependència del preu del servei amb el públic que consumeix l'oferta. Tota producció escènica i, en especial, les operístiques són intrínsecament cares; en aquest sentit únicament es pot considerar rendible a partir d'economies d'escala, fent-les accessibles al major nombre de públic i assolint les majors franges d'ocupació possibles.
- La reducció del cost total unitari el 2014-2015 està motivat principalment per la davallada de la despesa i no tant pels públics que, si bé han augmentat res-

pecte l'any previ, no han recuperat el valor del 2013-2014. Aquest aprofitament més eficient (menys cost per espectador) s'explica sobretot per la caiguda de la despesa per activitats; cal insistir en que una part de les activitats està interioritzada, ja que orquestra i cor formen part de les despeses fixes. Per tant, els aspectes artístics més externalitzats (nombre, perfil i tarifa dels intèrprets i de les produccions) són els elements que determinen aquesta millora d'indicadors. Cal reflexionar i justificar, si escau, que aquesta via és compatible amb el manteniment de l'excel·lència qualitativa que prioritza el Pla estratègic i de viabilitat, i com s'articula per a mantenir-la en el temps com a estratègia d'actuació.

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Organització interna: disposició dels recursos físics i humans que formen part de l'estructura de l'ens.
- Interacció sectorial: relacions amb els agents dels sectors implicats en l'activitat i funcions de l'equipament.

a) Organització interna

- L'organització dels processos, el personal que els desenvolupa i la gestió dels espais estan determinats per diversos protocols i normes de caràcter intern que actuen com a manual d'actuació.⁴⁰
- La Fundació desenvolupa les seves activitats a la seu històrica del Gran Teatre del Liceu, a la rambla de Barcelona. També disposa d'un magatzem ubicat al Bruc (Anoia) on es dipositen produccions i béns a mitjà i llarg termini.
- La seu principal disposa d'una superfície construïda total de prop de 36.000 m², que l'organització administra en àrees de caràcter públic i zones de treball. El 85 % de l'espai correspon a les sales i a l'escenari.
- Després del tercer gran incendi històric, es prengué la decisió de reconstruir l'estructura de la sala principal amb el mateix disseny de ferradura i la imatge més fidel a l'espai neoclàssic del segle XIX. En contraposició, s'aprofità per a in-

⁴⁰ Es detallen els documents vinculats a l'apartat 2.9.e).

corporar-hi els serveis auxiliars i de treball que reunissin les exigències tècniques actuals del servei.

- En els espais públics s'hi inclouen els relacionats amb els serveis oferts, com la sala principal, el *foyer*, el Saló dels Miralls, les sales Mecenies, la Sala del Cor, els vestíbuls i accessos vinculats, les taquilles (servei d'abonaments i localitats) i l'Espai Liceu.
- Bona part dels assaigs d'òpera es realitzen a l'escenari, ja que no es disposa de cap altre espai de dimensions i característiques similars.
- Els espais de treball són els d'ús intern i els vinculats a la gestió de l'ens i la producció de serveis: l'escenari, el fossat de l'orquestra i els espais tècnics directament vinculats (plataformes, torres escèniques, sales de motors, etc.), els espais d'assaig artístic individuals i col·lectius (sales de veus, sales de dits, Sala del Cor, Sala d'Orquestra i Sala d'Escena o Mestres Cabanes), camerinos i vestidors, les àrees administratives, els espais tècnics de manteniment, els diversos espais singulars (magatzems, sastreria, bugaderia, arxiu, seguretat, cuina, etc.) i els espais de circulació comuns.
- En referència a la sala principal, amb un aforament de 2.294 espectadors (inclosos sis espais reservats per a persones amb discapacitació física), les localitats s'han classificat en categories per a la seva comercialització en funció, principalment, de la seva visibilitat a l'escenari.⁴¹
- D'entre les intervencions realitzades en els darrers exercicis relatives a la infraestructura, hi ha les iniciatives següents:
 - Les actuacions vinculades a la restauració de la façana històrica de la Rambla, a les quals s'afegeix la proposta del seu condicionament artístic amb una intervenció de l'escultor Frederic Amat, que es valorarà i s'executarà, si escau, en properes temporades.
 - La reubicació de les taquilles a partir de la temporada 2013-2014, desplaçant-les de l'accés del carrer de Sant Pau a la façana principal amb les Rambles.
 - L'obertura del vestíbul principal amb accés lliure des de la Rambla.

41 També en referència a la proximitat envers l'escenari i la comoditat de la localitat. Sobre informació de zones de seients a la sala principal en relació amb els preus, consulteu 2.4.b).

- El projecte de remodelació de l'Espai Liceu i el canvi d'estratègia comercial en la seva explotació.⁴²
- L'òrgan executiu més elevat correspon a la Comissió Executiva, on participa el director general amb membres del Patronat. A partir de la figura del director, s'articula l'organigrama operatiu i funcional i, en paral·lel, es configuren el Comitè de Direcció, amb els caps de departament, i la Comissió de Seguiment, amb representants laborals del comitè d'empresa, membres de la direcció i assessors externs. El Comitè de Direcció, amb la presència dels responsables de les àrees generadores d'activitat, el director musical i el director/a artístic/a, i de les àrees estructurals i de suport, representa el fòrum de coordinació per a la creació de l'oferta del Liceu, la seva vessant logística i econòmica.
- Hi ha una relació i un catàleg dels llocs de treball que genera la Fundació. La institució manifesta que es treballa en la conformació d'una classificació per grups professionals a fi d'estandarditzar i estabilitzar costos.
- La Fundació té vigent el Conveni Col·lectiu de Treball de la Fundació Gran Teatre del Liceu per al període comprès entre l'1 de setembre de 2013 i el 31 d'agost de 2017 (Resolució de 10/12/2013, publicat al BOPB, el 13/03/2014).
- En l'àmbit d'organització del personal, el Conveni estableix que tots els recursos humans adscrits laboralment a la Fundació estiguin integrats en alguna de les quatre àrees: àrea d'Administració i Serveis, àrea Tècnica, Orquestra i Cor.
- Amb data 31/08/2015, les àrees funcionals que esmenta l'organització són les següents:
 - **Direcció General.** Subàrees: Secretaria, Jurídica. Llocs de treball vinculats: 3.
 - **Comercial, Màrqueting, Mecenatge i Promoció d'Espais i Esdeveniments.** Llocs de treball vinculats: 19.
 - **Comunicació.** Llocs de treball vinculats: 14.
 - **Econòmica i Financera.** Llocs de treball vinculats: 10.
 - **Artística i de Producció.** Llocs de treball vinculats: 12.
 - **Musical.** Subàrees: Cor, Orquestra, Administració. Llocs de treball vinculats: 136.
 - **Recursos Humans.** Llocs de treball vinculats: 11.
 - **Tècnica.** Llocs de treball vinculats: 107.

42 En la temporada 2015-2016 s'inicien les reformes per a adequar l'espai per a la instal·lació de dues ofertes exclusives de restauració (restaurant i gelateria) que substitueixen l'anterior botiga i cafeteria.

- Una de les mesures implantades a partir del Pla estratègic i de viabilitat consisteix en la potenciació de l'àrea de Comunicació, que fins a l'exercici 2012-2013 va pertànyer a l'àrea Comercial i que en els exercicis posteriors ha funcionat com a departament individualitzat, on s'han inclòs els serveis educatius i les relacions públiques.
- En paral·lel a la divisió departamental, l'organització s'articula en equips transversals multidisciplinaris:
 - L'equip de programació artística: liderat per l'àrea Artística, està també format per responsables i/o personal adscrit a l'àrea Musical, a la Tècnica, a Màrqueting i a Promoció d'Espais. Es reuneix amb periodicitat setmanal.
 - L'equip de màrqueting: liderat per l'àrea de Màrqueting, està també format per responsables i/o personal adscrit a l'àrea de Comunicació i Premsa, al servei de sala, a mecenatge, a l'àrea Artística i a l'Econòmico-financera. Es reuneix amb periodicitat setmanal.
 - L'equip de pressupostos: liderat per l'àrea Financera, està també format per responsables i/o personal adscrit a l'àrea de Comunicació, a l'àrea Artística i a la de Màrqueting. Es reuneix amb periodicitat mensual.
- Altrament, es configuren comissions de gestió per a projectes a mesura que aquests van sorgint. S'han articulat comissions referents al vintè aniversari, en referència al web, respecte del Liceu a la Fresca, etc.
- La dimensió de la plantilla ha anat evolucionant en relació amb la conjuntura viscuda per l'equipament.⁴³ Al llarg dels períodes avaluats, i en consonància als criteris definits en el Pla estratègic i de viabilitat, l'ajust dels recursos humans es xifra en un 12,8 % (de 358 empleats el període 2012-2013, a 312 el 2014-2015).
- La reducció de la plantilla s'ha produït via acomiadaments, prejubilacions, altres baixes acordades, excedències voluntàries incentivades i reduccions de jornada. En contrapartida a la minva del grup previ, s'ha incorporat un nombre reduït de personal especialitzat (xarxes, web, etc.). Altrament, l'ens considera que el grup actual és ajustat en nombre per l'alt nivell d'eficiència i professionalitat.
- El descens d'efectius es palesa en tots els departaments, a excepció de la subàrea de Comunicació, incorporada i dotada a partir de la temporada 2013-2014, i de la subàrea de Promoció d'Espais i Esdeveniments, incorporada i dotada

⁴³ Abans de l'incendi i reconstrucció del Gran Teatre del Liceu, la plantilla de l'ens es quantificava en 424 empleats. En la reobertura de 1999 hi havia 278 efectius fixos que, el 2011, van augmentar fins als 416.

a partir de la temporada 2014-2015. La nova organització sumà a un limitat nombre de nous efectius el traspàs de recursos humans des d'altres àrees. Les àrees de major afectació són l'Artística i de Producció (-47,83 % de personal el 2014-2015 respecte del 2012-2013), la de Recursos Humans (-38,9 %), l'Econòmica (-23 %) i la Tècnica (-14,4 %), que, en números absoluts, presenta una disminució de divuit efectius entre les temporades 2012-2013 i 2014-2015.

- Tanmateix, la minva esmentada afecta tots els tipus de llocs de treball, especialment els càrrecs intermedis i el personal tècnic; les diverses categories laborals, i personal fix (99 % de la plantilla laboral el 31/08/2015) i temporal.
- L'àrea Musical, generadora d'activitat, s'ha reduït en cinc efectius (exercici 2014-2015 respecte del 2012-2013), si bé en relació amb el total de personal de l'ens ha guanyat en pes relatiu i representa el 43,59 % de la plantilla. L'estructura bàsica de l'orquestra i del cor es complementa en funció de les necessitats artístiques (característiques i tipus de projecte) amb externs.
- Amb la marxa a finals de l'any 2013 de Joan Matabosch, fou necessari un concurs per a la selecció del director artístic. Mitjançant un procés de selecció internacional regit per una comissió d'experts interns i externs, es seleccionà Christina Scheppelmann el juny de 2014, que s'incorporà el setembre d'aquell any per a iniciar l'exercici 2014-2015.
- La direcció del Cor ha tingut tres titulars en el període d'avaluació: Lluís Bassó (fins al juliol del 2014), Peter Burian (de juliol del 2014 a abril del 2015) i Conxita Garcia (de forma interina des d'abril del 2015⁴⁴).
- Entre d'altres aspectes rellevants en la gestió interna dels equips, hi ha la resolució i l'acord envers els drets d'imatge dels cossos artístics.⁴⁵ L'exercici 2012-2013 s'arribà a enteses parcials per a determinades gravacions i retransmissions; amb data 18/07/2014 es signà un acord entre la Fundació i els seus col·lectius artístics estables per a la cessió d'aquests drets i la propietat intel·lectual amb vigència fins a l'exercici 2022-2023. Aquesta assignació s'afegeix al cost de personal per sou i salari i despeses socials dels membres de l'orquestra i el cor.
- La Fundació manifesta que considera que les condicions i els costos econòmics del personal vinculat a l'orquestra són similars als de la resta de grans orquestres de l'Estat i lleument inferiors als de les formacions europees.

⁴⁴ El nomenament definitiu es produí ja en el posterior exercici del període avaluat, l'octubre de 2015.

⁴⁵ Transmissió dels drets de propietat intel·lectual amb els col·lectius artístics del teatre (orquestra i cor) relatiu tant al so com a la imatge.

- Quant als aspectes laborals, i amb el precedent de la suspensió d'activitat de setembre del 2011 i de l'ERO de 2012, anunciats i retirats, per a temporada 2013-2014, finalment es portà a terme un únic període de suspensió el setembre de 2013.⁴⁶
- La signatura del nou conveni col·lectiu 2014-2017⁴⁷ implica canvis importants referents als cossos artístics respecte de l'acord laboral vigent fins aquell moment.
- Entre d'altres modificacions rellevants, destaquen les següents en l'activitat i gestió de l'Orquestra i el Cor:
 - En referència a la incorporació de personal artístic, es defineix una nova metodologia de selecció (proves, *trials*, etc.).
 - Es regula la contractació d'assistències.
 - En referència a la jornada laboral, es computa el treball de forma individual (no a nivell col·lectiu) pel nombre d'hores efectives realitzades, que s'estableixen en 1.680 hores/any, sense límit en nombre de matins o tardes, fins a dues prestacions diàries.
 - Respecte de les retribucions, les gires i desplaçaments hi són inclosos sense retribució complementària dels cossos artístics, així com les bandes internes que es formin a partir de l'Orquestra, en la qual es redueix el pagament singularitzat als instruments auxiliars d'ús no freqüent. En el Cor, s'estableix un preu acordat i específic per a les actuacions individuals
 - En el Cor, l'inici de la prestació inclou el temps necessari per a vestir-se i caracteritzar-se. S'incorporen a la jornada les proves de vestuari i la caracterització, sense retribució complementària.
 - S'aprova una estructura flexible dels assaigs (pauses i treballs). En l'Orquestra, el temps de reforç vinculat no es computa com a temps de treball (de caràcter excepcional). En el Cor, es possibilita l'ús d'elements escènics i d'atrezzo i s'hi incorpora un assaig previ opcional abans de cada funció sense cost addicional; també en l'assaig *antepiano* s'introdueix flexibilitat per a coordinar-lo amb els altres participants.
 - Respecte de la classificació artística de l'Orquestra, es defineixen i amplien les responsabilitats de cada categoria.

46 S'han succeït ERO (expedients de regulació d'ocupació) en temporades prèvies a les avaluades, amb reducció salarial i no repercussió de l'IPC en els salaris. Un segon període d'inactivitat previst per al juliol de 2014 va poder ser suspès; a l'efecte de programació, es substituï per l'òpera jazz *Porgy and Bess*.

47 Publicat al BOPB amb data 13/03/2014.

- Per a l'Orquestra, en el marc del format d'incorporacions i *trials* esmentats, han estat convocades onze places en la temporada 2014-2015, amb un total de 854 inscripcions rebudes.
- Les reivindicacions laborals referents a la recuperació de drets determinada per la millora financera de la temporada 2014-2015⁴⁸ han culminat amb un preacord de les pagues suspeses del període 2013-2017, que caldrà abonar des de la temporada 2015-2016 fins a la 2021-2022.
- Per a juny i juliol de 2015, els col·lectius de sala i acomodadors, servei externalitzat i subcontractat a Manpower Group Solutions S.L.U., reivindicaren millores contractuals al Liceu, en paral·lel a les reclamacions realitzades a L'Auditori de Barcelona pels mateixos serveis. En el cas del Liceu, les afectacions derivades suposaren aturades en els espectacles durant prop d'un mes, fet que no alterà la programació prevista, però que ressentí la venda d'entrades, en afirmació de l'ens. La resolució del conflicte culminà amb noves condicions contractuals amb el contractant i la garantia de flexibilitat per a possibilitar el servei en el futur.

48 Amb afectació posterior al període avaluat, es documenta l'acord entre la direcció i el comitè d'empresa signat el 06/11/2015, via proposta del Tribunal Laboral de Catalunya, de periodificar la devolució de les pagues extres de 2013 a 2017, que es comencen a cobrar a partir del primer semestre del 2016. Aquests pagaments s'avançarien en virtut dels augments d'aportació pública.

Nombre mitjà anualitzat de llocs de treball per àrees/subàrees de la Fundació del Gran Teatre del Liceu

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Direcció	9	2,51 %	5	1,55 %	3	0,96 %
Comercial	15	4,19 %	12	3,72 %	9	2,88 %
Màrqueting	11	3,07 %	7	2,17 %	4	1,28 %
Mecenatge	3	0,84 %	2	0,62 %	3	0,96 %
Promoció d'espais i esdeveniments	0	0,00 %	0	0,00 %	3	0,96 %
Comunicació	0	0,00 %	16	4,95 %	14	4,49 %
Econòmica	13	3,63 %	9	2,79 %	10	3,21 %
Artística i producció	23	6,42 %	12	3,72 %	12	3,85 %
Musical	16	4,47 %	16	4,95 %	17	5,45 %
Cor	59	16,48 %	57	17,65 %	54	17,31 %
Orquestra	66	18,44 %	64	19,81 %	65	20,83 %
Recursos humans	18	5,03 %	12	3,72 %	11	3,53 %
Tècnica	125	34,92 %	111	34,37 %	107	34,29 %
Total llocs treball	358	100%	323	100%	312	100%
	100 %		-9,8 %		-12,8 %	

Distribució per tipologia dels llocs de treball

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
Personal directiu	11	3,07 %	8	2,48 %	9	2,88 %
Càrrecs intermedis	31	8,66 %	22	6,81 %	18	5,77 %
Personal tècnic	306	85,47 %	289	89,47 %	282	90,38 %
Personal auxiliar	10	2,79 %	4	1,24 %	3	0,96 %
Total llocs treball	358	100 %	323	100 %	312	100 %

b) Interacció sectorial

- La producció d'espectacles operístics i musicals implica la necessitat col·laborativa amb participants de rols diferents en el sector, bàsicament equipaments,⁴⁹ agents i representants,⁵⁰ creadors, intèrprets, prescriptors i seguidors de l'oferta artística.

⁴⁹ La coordinació institucional i amb equipaments musicals públics del país esta descrita en el punt 2.1.c).

⁵⁰ A partir de les dades aportades per l'avaluat, cap agència o representant a Espanya d'intèrprets i directors no ha superat el 17 % (2014-2015) i el 24 % (2015-2016) del total de personal artístic extern contractat pel Liceu.

- La política d'incorporació dels cantants amb rol secundari, exercida des de la direcció artística de la institució,⁵¹ explicita que es dóna una prioritat sistemàtica als cantants locals, nacionals o residents al país. Així mateix, xifra en noranta-cinc els cantants nacionals en audició, els quals selecciona en funció de la qualitat vocal, l'adequació a la producció i el rol específic. Les audicions de l'any 2015 indiquen un percentatge de cantants nacionals del 73 %.
- L'entorn d'afeccionats a l'òpera i al Liceu que dóna suport a la institució s'organitza al voltant de dues plataformes, la Unió Liceu i Pro Liceu.
- La Unió Liceu inclou determinades entitats:
 - Els Amics del Liceu, associació sense ànim de lucre amb la finalitat de col·laborar en les activitats de l'equipament i donar-hi suport econòmic.
 - El Cercle del Liceu, ens filantròpic fundat el 1847 com a suport del Teatre, amb actes propis, que agrupa bona part dels principals benefactors i ocupa la part històrica de l'edifici.
 - La Societat del Gran Teatre del Liceu, que correspon a la iniciativa que impulsa el Teatre i la propietat de llotges i butaques.
 - El Conservatori del Liceu, centre docent superior musical, fundat el 1837 i origen del Teatre.
- Amb el Teatro Real de Madrid, el Liceu ha impulsat l'associació Òpera XXI, formada per equipaments, festivals i temporades estables d'òpera a l'Estat espanyol, amb l'objectiu de ser un espai d'intercanvi, col·laboració i coproducció entre associats i d'adaptar el model operístic al públic actual.
- El Gran Teatre del Liceu pertany a diverses associacions d'òpera europees: Reseo, Opera Europa i, dins d'aquesta última, Opass. L'objectiu és fer difusió de l'activitat per crear sinergies professionals entre els teatres associats.
- La Fundació participa en l'organització sectorial europea Opera Europa, formada per professionals i equipaments, la qual permet establir vincles d'àmbit institucional, operatiu (coproduccions), artístic o tècnic entre els socis.
- La Fundació també participa en la plataforma Reseo, d'abast europeu, que es dedica a la vinculació entre l'educació, d'una banda, i l'òpera i la dansa, de l'altra. Organitza reunions i fòrums per a socialitzar les experiències i tendències educatives aplicades i impulsa projectes específics o col·laboratius. Edita

⁵¹ També es disposa de la política d'incorporació dels cantants protagonistes, centrada en la qualitat musical i l'adequació entre el seu repertori personal i l'obra programada.

publicacions referents del sector i s'empra com a eina de connexió del sector educacional dedicat a aquestes disciplines.

- La Fundació forma part de ROCE (Xarxa d'Organitzadors de Concerts Educatius), associació espanyola dedicada a coordinar i vincular les activitats educatives i socials que desenvolupen els seus associats.
- A partir de l'any 2015, la iniciativa Barcelona Obertura vol coordinar i promoure la programació del Liceu, de L'Auditori, del Palau de la Música i d'Íbercamera en conjunt. Amb el suport de l'associació privada Barcelona Global, hi ha la intenció d'organitzar una setmana internacional de la lírica.
- En el marc d'un acord per a promoure l'afició a l'òpera i convertir la Rambla en un eix cultural i artístic, la Fundació del Gran Teatre del Liceu i l'Ateneu Barcelonès impulsen diverses activitats, xerrades i conferències a partir de la temporada 2015-2016.
- En la temporada 2012-2013 es renova l'acord vigent des de 2010 per a portar òpera del Liceu al Teatre-Auditori de Sant Cugat.
- La iniciativa de promoure intèrprets joves, puntualment duta a terme en òperes com *Così fan tutte*, es preveu materialitzar a partir de la temporada 2015-2016 amb el projecte Opera Studio. És una introducció progressiva de talents incipients a concerts i recitals de tipus social, on adquireixen experiència i formació, fins a oferir possibilitats en la temporada estable. En les últimes produccions de la temporada, *Così fan tutte* i *Don Pasquale*, comptem amb la interpretació de joves talents, com Joan Martín-Royo, Maite Alberola, Marc Pujol i Marc Canturri, entre d'altres.
- La Fundació manifesta que manté una col·laboració tècnica i material (atrezzo, vestuari, etc.) amb diverses entitats de caràcter territorial.

Valoracions a l'eix ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

a) Organització interna

- En període de reducció d'ingressos, el manteniment de la infraestructura ha estat el més bàsic i aquelles accions que s'han portat a terme, a més de les tècniques o de manteniment, s'expliquen per motivacions de màrqueting o de millora en el rendiment econòmic. En aquest context, cal emmarcar les intervencions per a apropar la venda de localitats a la Rambla, l'eix més transitat de la ciutat, o obrir lliurement el vestíbul. La conversió de l'Espai Liceu, que abans acollia una cafeteria

i la botiga, en una àrea gastronòmica singular implica una oferta d'alt nivell qualitatiu que, en paraules dels responsables de la Fundació, pot suposar un augment molt considerable dels ingressos per lloguer de l'espai en els propers exercicis.

- La reconstrucció implicà la combinació d'espais amb les característiques prèvies i d'instal·lacions actualitzades. El disseny de la sala incorporà, per tant, les disfuncions de visibilitat per a múltiples localitats i d'acústica de la infraestructura antiga, a més de diverses deficiències de disseny relatives al fossat de l'orquestra i l'escenari, que no faciliten el seu aprofitament òptim tant pel que fa a l'espai físic com quant a la integració entre els intèrprets vocals i la instrumentació. Així mateix, s'han implementat mesures pal·liatives de millora, tot i la dificultat d'actuació en qüestions de tipus estructural.
- També en referència a la infraestructura, es considera que els espais d'assaig i preparació (sales de l'Orquestra, del Cor i Mestres Cabanes) poden resultar insuficients atès el nombre d'activitats, la complexitat i la periodització de la programació. Si l'activitat actual es diversifica i el *foyer* augmenta la programació, pot resultar urgent la necessitat dels espais que compleixin aquesta funció.
- L'estructura gestora interna de la Fundació i el Consorci difereix del disseny bicèfal —director i gerent— que es dona en bona part dels equipaments culturals de naturalesa pública del país.⁵² La definició per part dels òrgans de govern de l'ens d'un perfil gerencial únic i d'alt nivell de gestió evidencia, d'una banda, la necessitat d'afrontar prioritàriament les dificultats financeres extremes que culminaren en la crisi manifestada l'any 2013 i que, si no es resolien, comprometien de forma inexorable la viabilitat de la institució, i d'altra banda, assegura l'articulació i la posterior execució del pla estratègic previst i consensuat des del Patronat, on es garanteixen la viabilitat artística i els compromisos acordats pels patrons.
- En aquest context, el Comitè de Direcció esdevé el nucli operatiu principal però també d'expertesa que regeix la vida de l'equipament. Actua com a fòrum comú de sinergies entre el coneixement i la gestió; de la coordinació entre els diferents criteris i necessitats i de l'empatia per assumir-les solidàriament en depèn l'acompliment dels objectius artístics i patrimonials amb la màxima eficiència i, alhora, la qualitat d'execució. Els membres del Comitè actuen com a via d'accés de les propostes que acaben incorporant-se al debat.

⁵² Dels equipaments culturals públics avaluats prèviament pel CoNCA en serien evidències el MNAC o L'Auditori, on a una direcció amb alt valor d'expertesa s'hi afegeix una gerència amb tasques de gestió que, alhora, complementa amb coneixement de continguts. Així mateix, els directius de la Fundació manifesten el paral·lelisme del model organitzatiu propi amb el desenvolupat en altres equipaments operístics internacionals.

- La Fundació té externalitzats tots aquells serveis que no formen part directament del *core business* i del coneixement (*know how*) que els permeten desenvolupar aquestes funcions centrals. Es subcontracten, principalment, serveis que auxiliïen les activitats obertes al públic o complementàries: seguretat, acomodació, determinats manteniments industrials, tallers educatius, etc. També actua de contractant dels intèrprets musicals, companyies i creadors que puguin actuar a l'equipament o presentar-hi les seves propostes.
- L'actual estructura prioritza la generació de continguts musicals (orquestra i cor) i les àrees de gestió que coordinen l'acció pròpia.
- S'organitza per departaments funcionals on la comunicació o relacions externes adquireixen personalitat pròpia a partir de l'exercici 2013-2014, com a demostració de l'impuls que es vol donar a la interlocució amb el públic i la societat i a la utilització de totes les vies disponibles. Alhora, l'articulació en equips transversals permet fer comuns i participatius temes que afecten àrees diferents, en benefici de la màxima eficiència dels processos; amb el mateix propòsit, la gestió transversal de diversos projectes possibilita la participació conjunta de personal d'àrees diferents.
- En l'àmbit d'organització interna, s'acull a la normativa pròpia de les fundacions. A efectes pràctics, a banda de la normativa vinculada a aspectes de govern o de gestió econòmica i administrativa, no es regeix per la regulació laboral pública.
- La minoració de la plantilla —un 13 % en tres exercicis d'activitat— ha implicat un nou repartiment de càrregues de treball i, principalment, l'optimització dels recursos existents. L'aprovació d'un Conveni Col·lectiu 2013-2017 ha permès oficialitzar els acords que possibiliten flexibilitzar la prestació de serveis i redefinir les condicions laborals de la plantilla. L'ens considera fonamentals les noves condicions tant per a la millora de l'operativitat de l'organització com per a l'establiment d'un marc d'entesa per a desenvolupar les activitats amb l'eficiència màxima.
- El Pla estratègic i de viabilitat defineix els cossos artístics propis com a eix i segell d'excel·lència i personalitat de la institució.⁵³ Pel que fa a l'orquestra i el cor, es preveu dotar-los de nous efectius i cobrir les vacants existents no cobertes

53 L'estratègia adoptada pel Liceu respecte de la interiorització del *know how* d'interpretació musical i coral contrasta amb l'externalització d'aquests serveis, ocasionalment ambdós o un d'ells, que desenvolupen fòrums operístics de prestigi com el Teatro Real de Madrid o el Dutch Nationale Opera & Ballet. En sentit invers, la Royal Opera House —entre molts d'altres— afegeix a aquests cossos interioritzats d'altres d'artístics, com una companyia operística (consulteu el punt 2.10.).

durant les etapes de major crisi financera, sota la direcció avalada del mestre Josep Pons.⁵⁴

- La internalització de la major part de les activitats tècniques, artístiques i de coneixement implica un volum considerable de personal propi que, per les situacions ja esmentades, s'ha reduït progressivament, fet que ha obligat a reajustaments interns per a redistribuir les càrregues de treball i l'assumpció de responsabilitats. El perfil tècnic més comú correspon, com no pot ser d'una altra manera, al de generador de continguts: músic, cantant, gestor musical i tasques adjuntes a la producció. Es constata la intenció i la pràctica per a optimitzar amb els recursos bàsics tots els aspectes auxiliars o estructurals que acompanyen la part d'activitats.
- Respecte de la definició de l'estructura de personal (dades de l'exercici 2014-2015), la singular configuració institucional publicoprivada de la institució (fundació privada on part dels patrons són públics) possibilita la contractació laboral del personal que, molt majoritàriament, és fix.
- Respecte dels aspectes intrínsecs de relacions laborals entre la plantilla i la direcció, en el període avaluat i després d'exercicis previs conflictius, les diferències envers el retorn de les pagues retingudes han estat solucionades. Com a fet sobrevingut, vinculat al conflicte laboral propi d'una de les empreses subcontractades, no es va poder evitar l'afectació durant un mes en l'activitat pública abans de la resolució definitiva.
- En consonància amb les característiques de la institució i la tipologia del servei ofert, el personal té a la seva disposició diversos procediments descriptius que garanteixen la seva homogeneïtat d'actuació i el manteniment del *know-how* operatiu i estandarditzat.
- En referència al discurs artístic i les seves especificitats tècniques, la incorporació en l'exercici 2014-2015 de la Sra. Scheppelmann està vinculada a la gestió de les obres ja anticipades, de manera que el seu impuls i criteri no seran progressivament evidents fins a temporades posteriors. La incorporació de la Sra. Garcia en el cor implica el reconeixement d'una figura interna que continuarà i matisarà l'evolució ja iniciada pels seus predecessors.

54 La previsió respecte de l'orquestra és una plantilla de noranta-cinc músics amb vinculació laboral indefinida en les properes temporades 2016. Respecte al cor, s'apunta un increment progressiu regit per necessitats qualitatives de la formació.

b) Interacció sectorial

- A escala estatal i internacional, la interacció del Liceu amb la resta de fòrums operístics esdevé fonamental per a la coproducció i el lloguer d'espectacles i la col·laboració tècnica. La participació a Òpera XXI, Opera Europa i Reseo vincula la institució amb el que es fa i es projecta a la resta de teatres europeus.
- En el camp artístic, totes les òperes necessiten mantenir una col·laboració estreta i permanent amb les agències de representació d'intèrprets. De la intermediació múltiple en dependran la diversitat de cantants i la interacció diversificada amb una base àmplia del sector, alhora que aquesta conforma la personalitat pròpia a l'oferta.
- Tot i no tenir l'exclusivitat de l'òpera de Catalunya, el Liceu n'és el màxim exponent; en aquest sentit, i a escala nacional, la interacció amb el sector es defineix per diferents vies:
 - Aprofundint en el perfil públic de l'equipament, que, com a centre indiscutible de l'òpera al país, ha de liderar iniciatives col·laboratives que permetin projectes conjunts amb agents o associacions territorials, en forma de cessió d'espais, mitjans o produccions emmagatzemades, suport tècnic o artístic, etc.
 - Assumint el rol de promotor de base del sector, amb suport explícit i evident en la seva programació a compositors, tècnics i intèrprets.
 - Enfortint els vincles amb el sector formatiu musical, des de les escoles municipals fins als centres d'ensenyament superior, a fi d'aprofitar el potencial del valor local. Cal destacar els programes de foment d'artistes emergents existents en d'altres equipaments internacionals.⁵⁵
- Els afeccionats a l'òpera al país conformen un grup influent tradicionalment agrupats al voltant del Liceu. Actuen també com a prescriptors i són el teixit bàsic del mecenatge, o micromecenatge, que finança parcialment la institució. Les eines de participació que proposa la institució han estat la base d'aquest suport, que necessita recursos i continuïtat per a ampliar el segment objectiu.

⁵⁵ Agid, P.; Tarondeau, J.C. *La gestión de la ópera. Un estudio comparativo a nivel internacional*. Barcelona. Editorial Planeta, 2012, p. 48.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Oferta i activitats: serveis que l'organització ofereix al públic i accions que es desenvolupen.
- Usuaris: característiques dels públics consumidors dels serveis oferts.

a) Oferta i activitats

- L'oferta d'espectacles del Liceu es compon bàsicament de representacions d'òpera, dansa, concerts simfònics i recitals.
- A l'oferta adreçada al públic en general s'hi afegeixen les activitats de tipus educatiu que, en el programa El Petit Liceu, corresponen a espectacles adaptats específicament al segment de públic escolar i familiar.
- El total d'espectacles que ha ofert el Liceu durant el període avaluat ha estat de 43, amb 184 funcions o sessions durant la temporada 2012-2013; de 40 espectacles i 167 funcions la temporada 2013-2014, i de 41 espectacles i 170 funcions la temporada 2014-2015.
- El nombre mínim de funcions està determinat pels torns d'abonament; l'entitat afirma que el marge restant es troba vinculat, en bona part, a la complexitat de les produccions i la seva operativa. En els exercicis avaluats, la tendència de l'oferta mostra un 8 % menys de funcions i dues produccions menys (temporada 2014-2015 respecte de la 2012-2013), cosa que ha fet que cada espectacle s'hagi representat poc més de quatre cops, quantitats molt similars al llarg dels tres exercicis avaluats. Concretament, pel que fa a les òperes representades, l'índex de rendiment ha estat de 7,27 funcions per títol la temporada 2012-2013, 8,86 la temporada 2013-2014 i 7,72 la temporada 2014-2015.
- Segons els còmputos de la pròpia entitat, els títols d'òpera programats durant la temporada 2014-2015, agrupats per categories, han estat els següents: òperes de repertori (23% del total), òperes fora del repertori tradicional (46% del total), òperes de Wagner (15% del total), contemporània (8% del total) i patrimoni musical català (8% del total). Amb la visió ampliada des de la temporada 2012-2013, també han estat inclosos en la programació títols d'òpera barroca i d'òpera russa.

- El Liceu comercialitza fins a la temporada 2014-2015 tres tipus d'abonament:
 - El de temporada, amb set torns i vuit funcions, on queden incloses bona part de les produccions operístiques i de dansa i alguns concerts i recitals.
 - L'abonament reduït, amb dos torns i quatre funcions, on s'inclouen òperes, dansa i concerts i recitals.
 - L'abonament popular, el més accessible econòmicament, que té cinc torns i tres funcions, i està conformat per òperes amb repartiments alternatius.
- En la temporada 2014-2015 es modifiquen els abonaments: inclusió de més òperes, creació d'un abonament flexible de cinc funcions per escollir, modificació dels abonaments lliures (amb descompte addicional per antiguitat d'entre el 8 % i el 20 %) i creació del concepte de butaca lliure (alliberament de la localitat compromesa amb reemborsament parcial). Així mateix, s'estableix una tarifa plana vàlida per a tot tipus de funció amb localitats disponibles. A part de mantenir les tres categories d'abonament ja conegudes (temporada, reduïda i popular), es promocionen *packs* d'entrada, amb la visita guiada i l'hotel concertats amb majoristes de viatges, i experiències - caixes regal amb entrades a cost reduït.
- Les activitats bàsiques es porten a terme a la sala principal i, en formats menors, al *foyer*, que actua de sala auxiliar per a determinats actes, amb un nombre menor de localitats i menys capacitats escèniques. S'utilitza principalment en actes públics no musicals (conferències, presentacions, etc.), com a espai de lloguer per a activitats externes i, en menor mesura, per a activitats musicals de petit format. La temporada 2012-2013 no es va utilitzar el *foyer*.
- La major part de la proposta es centra en l'activitat operística amb tendència a créixer pel que fa al nombre de funcions, que, juntament amb la de format educatiu, representa el 84 % (2014-2015) de l'oferta del Liceu. Amb un 12 % (2014-2015), el pes dels concerts ha augmentat lleugerament respecte de l'exercici previ, en detriment de la dansa, l'exhibició de la qual minora progressivament fins a les set funcions, que representen un 4 % de l'oferta del Liceu (2014-2015).
- En referència al tipus de producció dels espectacles que ofereix el Liceu, les òperes són majoritàriament originades en un procés de coproducció en associació amb d'altres teatres o fòrums operístics estatals o internacionals, o mitjançant el

lloguer d'una producció ja existent i propietat d'un tercer.⁵⁶ En proporció relativa, la coproducció s'ha anat implementant progressivament, fins a constituir prop d'un 26 % del total de l'oferta (2014-2015). D'altra banda, el lloguer s'ha mantingut en nombre i en percentatge relatiu al voltant del 15% de l'oferta (2014-2015).

- Per a la producció de recitals, dansa i concerts, el recurs extern en forma de companyia o intèrpret solista és recurrent; a les temporades 2012-2013 i 2013-2014 ha estat l'opció majoritària, si bé amb tendència a minorar fins al 18,5% del total (2014-2015), a causa de les necessitats de programació. En contraposició, l'ús de la producció pròpia, on s'empren els recursos artístics interns (cor i orquestra), s'ha incrementat fins a arribar a ser el tipus de producció més emprat, amb prop del 41 % del total (2014-2015).
- Altrament, desenvolupa diverses activitats complementàries vinculades a l'oferta escènica principal, operística, musical i educativa:
 - El Concurs Internacional de Cant Francesc Viñas.
 - Gravacions i enregistraments de l'activitat musical.
 - Difusió de les activitats mitjançant plataformes audiovisuals, el web i les xarxes socials.
 - Gires nacionals i internacionals dels cossos artístics, en formats de dimensió diversa i de caràcter general i/o pedagògic.
 - Retransmissions i projeccions a l'exterior, com el Liceu a la Fresca.
 - Actes públics diversos: concerts vinculats a l'òpera representada, presentacions dels espectacles,⁵⁷ taules rodones, exposicions, jornades, conferències divulgatives, etc. (a voltes amb la col·laboració dels Amics del Liceu o amb altres equipaments culturals del país).
 - Actes socials i promocionals diversos, tant adreçats al mecenatge i el finançament de les activitats com a la publicitat de l'oferta.
 - Visites guiades a la infraestructura.

⁵⁶ Es considera que la coproducció és la via econòmicament més viable i eficient per a alleugerir els costos de les produccions operístiques, ja que queden repartits entre els socis del projecte. La dramaturgia i la part musical ja són les pròpies de l'obra; per tant, la despesa es centra en la part escenogràfica. En aquest sentit, en la majoria de muntatges, es tracta de costos difícilment assumibles per part d'un únic promotor i no és una pràctica habitual del Liceu. En les coproduccions, els socis complementen les tasques en funció dels recursos individualment disponibles i adapten el producte a les característiques tècniques, infraestructurals i artístiques de cada equipament. Per la seva part, en cas de lloguer d'òperes el cost pot ser menor, si bé no es sol programar més d'un cop i suposa la presentació d'una oferta coneguda prèviament en altres teatres.

⁵⁷ A partir de la temporada 2015-2016 s'incorpora l'activitat «L'artista respon» a fi d'apropar els creadors i intèrprets a produccions previstes d'exhibició.

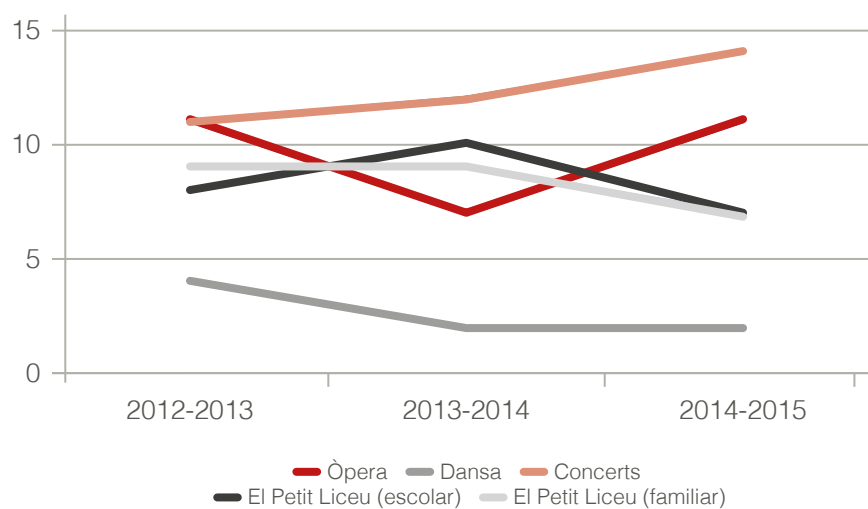
- Cessió d'espais per a activitats de tercers.
- Edició i publicació de materials divulgatius.
- El Concurs Internacional de Cant Francesc Viñas és reconegut com un dels certàmens més prestigiosos del món líric i, a més, és singular per estar inclòs en la temporada d'un fòrum operístic de primer nivell com el Liceu.
- La temporada 2012-2013 les cessions d'espais o lloguers de sala van portar 25.871 espectadors al Liceu. S'hi van celebrar espectacles, bàsicament concerts, i altres actes diversos, i significaren 23 ocupacions de la sala principal, 44 del Saló dels Miralls i del *foyer* i 8 d'altres espais del teatre.
- Les gires i activitats que es porten a terme fora de l'equipament es quantifiquen en 54 en la darrera temporada avaluada, menys que en la 2012-2013, en la qual es van quantificar 20 concerts en gira i 39 funcions externes del Petit Liceu, però més que en la 2013-2014, en la qual es va produir una davallada de les actuacions externes.
- La temporada 2013-2014, per primera vegada, l'Orquestra i el Cor del Liceu van actuar al Festival de Peralada.
- Les visites turístiques al teatre s'exploten comercialment mitjançant una nova àrea de negoci especialitzada a partir dels canvis organitzatius impulsats des del Pla estratègic i de viabilitat. Es treballa per oferir l'experiència a través d'operadors turístics internacionals i per millorar el servei, amb audioguies multilingües i modalitats de visita diversificades (visites per a grups amb oferta gastronòmica i entrada, etc.).

Indicadors (FGTL)			2012-2013	2013-2014	2014-2015
66	Nombre d'espectacles		43	40	41
67	Nombre de sessions d'espectacles % diferència respecte del 2012-2013		184	167 -9 %	170 -8 %
99	Índex de rendiment d'espectacles	Nre. de sessions / Nombre total d'espectacles	4,28	4,18	4,15
29	Nombre d'espectacles fora de l'equipament		59	46	54

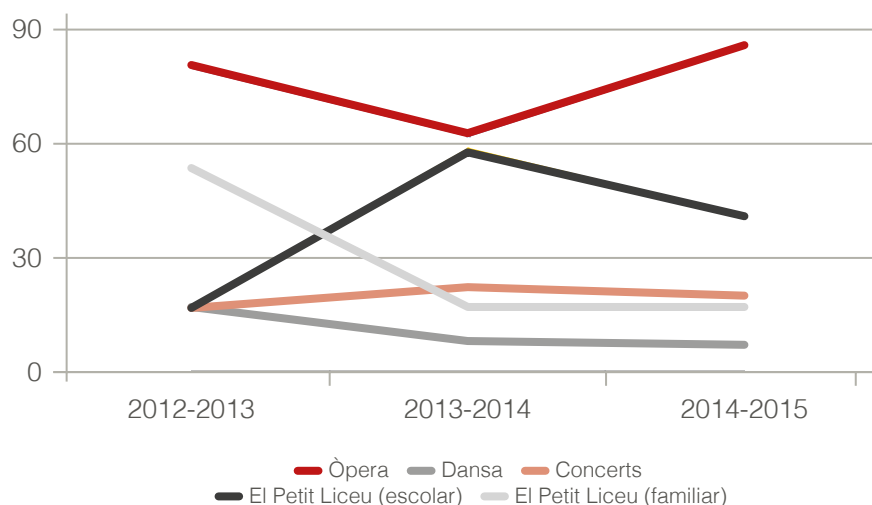
Detall anualitzat del nombre d'activitats i de sessions

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	Espectacles	Funcions	Espectacles	Funcions	Espectacles	Funcions
Òpera	11	80	8	72	11	85
Dansa	4	17	2	8	2	7
Concerts	11	17	9	15	8	12
Recitals	0	0	6	6	3	3
Total activitats principals	26	114	25	101	24	107
El Petit Liceu (escolar)	9	53	10	58	7	41
El Petit Liceu (familiar)	8	17	9	17	7	17
Total activitats Petit Liceu	17	70	19	75	14	58

Evolució anual del nombre d'activitats segons la tipologia



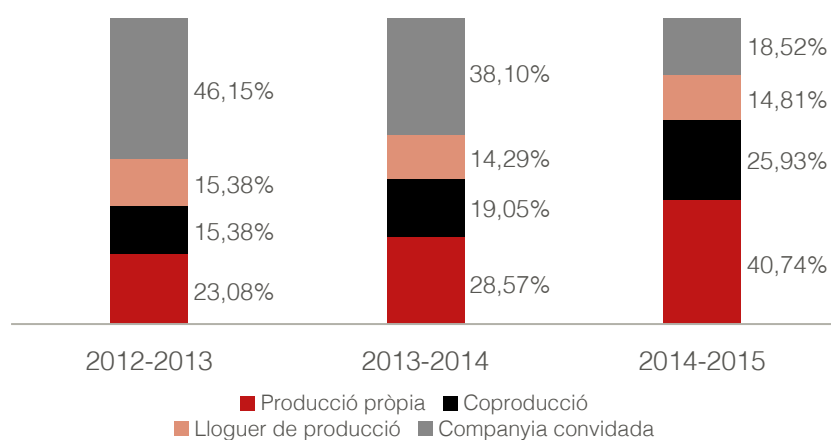
Evolució anual del nombre de funcions segons la tipologia



Distribució percentual de tipologies d'òpera representades al Liceu a les temporades avaluades (segons elaboració del propi ens)

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Òpera de repertori	13%	10%	23%
Òpera fora de repertori	33%	30%	46%
Òpera wagneriana	33%	10%	15%
Òpera russa/eslava	13%	10%	0%
Òpera contemporània	7%	20%	8%
Òpera antiga/barroca	0%	10%	0%
Òpera antiga/barroca	0%	10%	8%

Evolució anual del nombre de funcions segons la tipologia



b) Usuaris

- Es comptabilitzen les següents modalitats de públic:
 - L'espectador amb abonament: públic assistent habitual a les activitats principals (molts d'aquests espectadors són usuaris fidelitzats de la programació del Liceu).
 - L'espectador lliure i ocasional de la programació o de l'oferta fora de programació: hi ha un ampli espectre d'aquest tipus de públic, des del local no habitual fins al turístic i consumidor genèric de l'oferta cultural de la ciutat.
 - L'espectador de les gires dels cossos artístics pel territori.
 - El públic de les retransmissions audiovisuals.
 - El públic escolar i familiar, que assisteix a les activitats específiques del Petit Liceu.
 - Els visitants de l'edifici i els participants a les activitats complementàries.
- El nombre d'espectadors ha minvat en els darrers exercicis fins a establitzar-se en 252.330 la temporada 2014-2015, un 2 % per sota de la temporada 2012-2013, amb un notable creixement de més de 12.000 assistents respecte de l'any previ.
- Cal advertir que bona part dels espectadors repeteixen en diverses funcions, segons la tipologia de l'abonament de què disposen. En aquest sentit, informes interns de la Fundació identifiquen un 88 % de les vendes que es realitzen (temporada 2014-2015); a partir d'aquesta informació s'estima que els espectadors, usuaris que poden repetir a les funcions del Liceu, es xifren en 90.000, aproximadament.
- En la temporada 2014-2015 s'han venut 16.291 abonaments, 689 més respecte de la temporada anterior.
- La parametrització dels espectadors correspon a un públic fonamentalment català (al voltant del 80 % la temporada 2014-2015). La resta d'espectadors es divideixen entre els de procedència internacional, que constitueixen un 14 %, i estatal, que representen el 6 % del total en el darrer exercici avaluat.
- Les estadístiques referents al perfil d'assistents a l'òpera el 2013, no centrades exclusivament en el Liceu, indiquen que el 13,1 % de ciutadans de Barcelona n'és consumidor. Així mateix, mostren que es dona un alt consum entre la població de formació universitària (20,2 %), enfront d'una baixa acceptació entre els ciutadans amb estudis primaris (4,6 %).⁵⁸

⁵⁸ *Òmnibus municipal* (setembre de 2013). Ajuntament de Barcelona.

- Com a dada complementària, a fi de definir el marc de l'òpera, el 0,1 % dels joves de Catalunya (14-30 anys) ha assistit a una representació al llarg del 2014, percentatge que augmenta a l'1,3 % en el cas dels majors de trenta anys.⁵⁹
- Quant al perfil d'edat de l'espectador del Liceu, els dos darrers exercicis avaluats diferencien clarament el d'abonament, que repeteix assistència a diverses funcions, i el no abonat, de caràcter ocasional. Pel que fa al primer, la mitjana d'edat és de prop de seixanta anys, mentre que pel que fa al segon, que representa el nou públic que potencialment engruixirà el nombre d'abonats, aquesta mitjana baixa tretze anys (és a dir, és de 47 anys). Quant a l'evolució de l'indicador de la mitjana d'edat, la tendència iniciada en els darrers exercicis és de reducció (-5 % aproximadament comptant tot el genèric).
- Les dades d'ocupació dels espectacles principals del Liceu indiquen una tendència alcista des de valors ja molt elevats: la temporada 2014-2015 s'ha assolit el 84,26 % de l'aforament. Per tipologia d'espectacle ofert, l'òpera és el gènere amb major acceptació per tradició òbvia de l'equipament, amb valors sempre per sobre del 80 %, que han estat del 87,40 % l'exercici avaluat. En la mateixa temporada, el valor d'ocupació als concerts i recitals ha estat del 80,50 %, i a la dansa, del 73,60 %. L'increment d'aquest darrer exercici respecte de l'anterior, especialment en òpera, indica un impacte inicial de les mesures artístiques i de màrqueting a partir de l'aplicació del Pla estratègic i de viabilitat.
- El nombre d'usuaris dels diferents models de visites al teatre pràcticament s'ha duplicat amb la implementació de les noves mesures i ofertes d'atracció de públic, de manera que l'exercici 2014-2015 hi ha hagut en total 41.304 visitants.
- A fi de potenciar el públic d'origen internacional, el Departament de Màrqueting segmenta l'oferta per a l'espectador operístic, a través d'oferta qualitativa i de les agències de viatges especialitzades, i per al turista genèric i de volum; per a aquest tipus d'espectador, es preparen visites i funcions de tipus més popular i comercial.

⁵⁹ Dades obtingudes a partir de l'Enquesta de participació cultural 2014. Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya. CoNCA (2016). *La participació cultural de la joventut catalana 2001-2015*. Informes CoNCA IC12 (2016). Barcelona. http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_aproximacio_patrocini_mecenatge

Indicadors (FGTL)		2012-2013	2013-2014	2014-2015
64	Nombre total d'espectadors (activitats principals i educatives) % diferència respecte del 2012-2013	256.370	239.777 -6 %	252.330 -2 %
65	Nombre de visitants % diferència respecte del 2012-2013	21.581	22.487 4 %	41.304 91 %
24	% ocupació d'aforament en espectacles principals	79,38 %	82,25 %	84,26 %
106	Nombre d'abonaments % diferència respecte del 2012-2013	15.883	15.602 -2 %	16.291 3 %

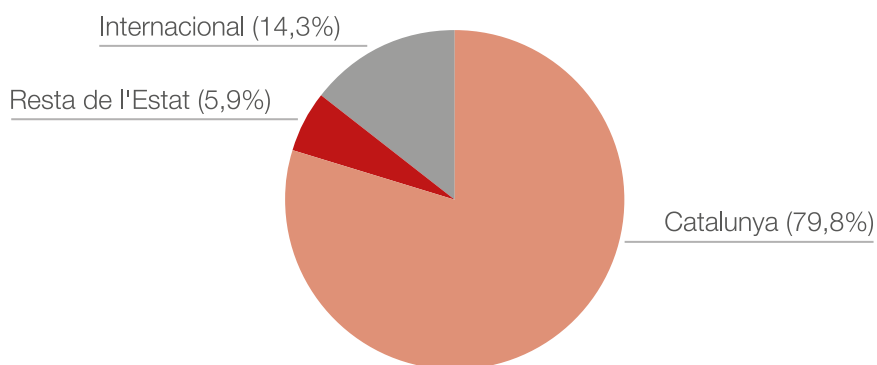
Detall per temporada d'espectadors a les activitats musicals del Liceu

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	Nre. públic	%	Nre. públic	%	Nre. públic	%
Activitats principals	206.728	81 %	190.444	79 %	206.984	82 %
Activitats educatives	49.642	19 %	49.333	21 %	45.346	18 %
Total espectadors	256.370	100 %	239.777	100 %	252.330	100 %

Detall per temporada de l'ocupació respecte de la tipologia o gènere d'espectacle (no s'hi inclouen activitats educatives)

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Òpera	82,30 %	80,54 %	87,40 %
Dansa	71,20 %	78,38 %	73,60 %
Concerts i recitals	76,30 %	76,90 %	80,50 %

Distribució percentual per origen dels espectadors (temporada 2014-2015)



Mitjana d'edat dels espectadors de les activitats principals, diferenciant-los segons el model d'accés a la programació del teatre

	2013-2014	2014-2015
Públic genèric	56,9	51,3
Abonats	59,6	60,2
No abonats	50,5	47,2

Valoracions a l'eix ACTIVITATS I PÚBLICS

- Les programacions del Liceu es fan amb una antelació de diversos exercicis, quatre anys freqüentment, i amb una previsió pressupostària a mitjà i llarg termini, que no s'ha pogut assegurar al llarg dels exercicis avaluats. La predeterminació de les activitats permet planificar i tancar els programes amb un control de cost projectat i previsible, alhora que possibilita entrar en l'agenda de les coproduccions i dels intèrprets d'àmbit internacional.
- La previsió de programació implica que els canvis de titular en la direcció artística, com el que es succeí amb la incorporació de la senyora Scheppelmann, i el seu impacte en el disseny de les activitats de la institució siguin progressivament perceptibles al llarg de diversos exercicis.
- En el context generalitzat de crisi, la temporada 2014-2015 assenyalava un punt d'inflexió que caldrà continuar advertint en propers exercicis. El creixement de públic i l'augment de l'ocupació han de relacionar-se amb un major atractiu de l'oferta, que ha minorat lleument i ha estat més eficient.
- Una ocupació molt alta i la impossibilitat de fer augments substancials en els preus d'abonaments i localitats (en virtut del model estratègic vigent) suposen que el creixement en nombre d'espectadors ha de ser conseqüència de l'augment d'oferta, principalment. La programació de més obres implica aspectes operatius diversos (logístics, operatius, etc.), i si bé faria créixer els ingressos també augmentaria la despesa; altrament, incrementar funcions sobre el mateix nombre d'espectacles situaria l'índex de rendiment per sobre la mitjana, fet que, en contrapartida, no garantiria l'acceptació del públic.
- S'interpreta que el perfil del públic del Liceu s'ha ampliat i que va més enllà de l'afecionat operístic tradicional, de manera que ha crescut en un segment de públic estadísticament més limitat que el d'altres arts escèniques. De la variació d'aquest model previ en depèn la viabilitat de l'equipament i, per tant, la creació de nous públics esdevé l'eina per a assegurar la sostenibilitat del Liceu.

- La necessitat de mantenir la qualitat implícita del Liceu i superar una situació patrimonial crítica, evident en els exercicis avaluats, obliga a un equilibri de la programació, amb títols de gran repertori, concerts i recitals per a públics amplis, no antagònics, i amb un nivell artístic elevat. De sumar l'excel·lència a les activitats que popularitzin l'oferta en dependran l'èxit de les propostes anuals i el manteniment de l'equipament.
- L'evolució temporal provoca que la mitjana d'edat dels mateixos abonats s'incrementi d'una temporada a l'altra. Aquesta circumstància és inherent a la voluntat del teatre de fidelitzar el públic; tanmateix, el fet que no creixi en la mateixa proporció indica una incorporació progressiva de nou públic a l'abonament. Aquest nou usuari freqüent sembla representat prèviament en el grup de no abonats, que presenta una mitjana d'edat molt més baixa (quaranta-set anys). En aquest sentit, a falta d'horitzons temporals més perllongats, semblen ser efectives les estratègies referents tant a la frenada en l'envelliment dels abonats com a la incorporació i rejuveniment dels no abonats (comunicació, preus i descomptes, etc.).
- El perfil del públic abonat és el d'un espectador de prop de seixanta anys que, fidelitzat, estadísticament i de forma progressiva està sent rellevat per públic més jove, tot i que aquest, que és tretze anys més jove, és més assidu com a espectador ocasional.
- Des del Departament de Màrqueting, a fi d'atraure nous públics, es gestionen preus especials per a joves, la venda creuada amb altres festivals, col·laboracions amb escoles i ofertes de socialització de l'òpera, com el Liceu a la Fresca, etc.
- En referència a la programació, l'ens considera un principi la determinació d'una programació equilibrada, entenent com a tal la presència d'un registre ampli —i, per tant, limitat en nombre— de produccions de diferent naturalesa, encapçalades per repertori tradicional en els formats o produccions que generin més interès i, en menor mesura, per produccions contemporànies, relatives al patrimoni musical català, etc., a les quals s'afegeixen concerts, recitals i dansa.
- El *foyer* fa de sala polivalent del Teatre per la varietat d'usos que pot tenir. L'organització no el considera suficientment adaptat per a convertir-lo en un espai específicament musical; tanmateix, en els exercicis avaluats s'adverteix una progressió en la seva funció complementària de les activitats que du a terme el Teatre.

- En paral·lel a les activitats principals desenvolupades, sempre es consideren d'interès aquelles activitats complementàries que documentin i contextualitzin l'activitat escènica i musical que es realitza. Especialment en els dos darrers exercicis avaluats, es percep l'interès per programar conferències i exposicions gràfiques als espais comuns, presentacions, debats i taules rodones, entre d'altres activitats que contribueixen a crear un públic fidel o assidu a una oferta diversa de la institució.
- Altrament, la relació amb institucions de l'àmbit cinematogràfic, museístic o escènic, entre d'altres, ha de possibilitar oferir propostes vinculades a la programació i que puguin generar sinergies que beneficiïn a totes les parts.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Nous models de consum: adaptació dels recursos digitals per a atreure diferents públics o tipologies de consum.
- Innovació en la producció: aplicació de les eines digitals per a la generació dels serveis i activitats.
- Presència o impacte: resultats obtinguts amb aquests recursos en referència a l'acceptació de la proposta o de l'oferta.
- Digitalització per a conservar i difondre el patrimoni: aprofitament dels recursos virtuals en la protecció de les col·leccions i per posar-les a l'abast del públic.

a) Nous models de consum

- L'aposta audiovisual i digital del Gran Teatre del Liceu s'emmarca en l'oportunitat competitiva per a apropar els espectacles operístics al públic no presencial, així com per a educar i fomentar el consum d'òpera en públics diversos.
- Les actuacions envers nous models de consum al llarg del període avaluat han estat les següents:
 - el projecte audiovisual amb escoles de disseny;
 - el curs universitari Opera Oberta;
 - les retransmissions per televisió;
 - les retransmissions per ràdio;

- els enregistraments i l'edició d'òperes en format digital;
- la redefinició del web del Liceu;
- la creació d'una *app*;
- nous canals de venda *online*.
- Fins a la temporada 2013-2014 es treballava amb el sistema de venda d'entrades Ticketmaster, en paral·lel al web i a la venda física, el qual permetia un major control del procés i proporcionava informació sobre l'acte de venda. A partir d'aquella temporada s'obren diversos canals de venda: integrats amb el Liceu (Classictic, Atrápalo, Teatre Barcelona, etc.), que actuen com a punt de venda (Barcelona Guide Bureau, Vienna Ticket Office, Music & Opera, Top Grups, Turisme de Barcelona, Top Turisme, Europera Ticket, Taller Projectes Oci), de venda a demanda (Promentrada, TR3SC, ADLeisure, Renfe, etc.), que actuen per cupó (Pol Avinyó, El Corte Inglés, Barcelona Turisme, Escena 25, Quadern Cultura, Apropa Cultura, *smartboxs* diversos, etc.), d'última hora per a funcions puntuals (Letsbonus, Expertus, etc.) i altres canals específics.
- Per tal d'arribar al gran públic local, nacional i internacional, el teatre impulsa les retransmissions d'algunes obres per televisió (TVE, TV3, Canal 33 i Mezzo) i per ràdio (RNE, UER i Catalunya Ràdio). A més a més, a causa de l'èxit de les temporades prèvies, el teatre va engegar la temporada 2012-2013 una nova sessió del cicle *Directors d'escena espanyols al Gran Teatre del Liceu* a la biblioteca Miguel de Cervantes de Xangai amb la projecció de set òperes.
- La retransmissió a cinemes arriba fins a 230 pantalles de 38 països, una gran part en directe i d'altres en diferit per motius de franja horària. L'audiència potencial és de setze milions d'abonats al canal de pagament. A Catalunya, l'emissió en directe, amb subtítols en català, s'ha pogut veure a Barcelona (Cinesa Diagonal, Heron City i Cinemes Girona), Mataró (Mataró Parc), Terrassa (Parc Vallès), Sant Cugat del Vallès i Cambrils
- En aquest sentit, la representació de *Norma* (temporada 2014-2015) fou seguida en directe i en diferit per prop de 200 cinemes d'arreu, amb una estimació de prop de 186.000 espectadors.

b) Innovació en la producció

- El juliol de 2014 la Fundació recupera els drets audiovisuals a partir d'un pacte amb els cossos artístics amb vigència des de l'any 2014 fins al 2024. Això significa la possibilitat de difondre les produccions a un cost assumible per a l'equipament.

- A fi d'oferir un producte operístic atractiu i que no desmereixi per qualitat visual i sonora, en els darrers exercicis avaluats l'equipament transmet per tecnologia 4K a través del canal temàtic Mezzo, que porta a terme la producció audiovisual.
- El Liceu fou pioner en les retransmissions d'òpera en viu als cinemes amb qualitat d'imatge Full HD i so Dolby 5.1. Entre 2001 i 2012 es produïren internament enregistraments també per a televisió i retransmissions audiovisuals d'òperes i d'altres espectacles destacats de la programació. Cal destacar el projecte Anella Cultural, que emetia gravacions en alta definició de les òperes a diversos teatres catalans, o les retransmissions en directe i en obert en format gran pantalla que, en diferents ocasions, s'han instal·lat a les platges de Barcelona.
- Per apropar al públic les produccions operístiques i fer intel·ligibles els llibrets, l'equipament sobretitula les obres en les llengües locals i en anglès en una pantalla genèrica sobre l'escenari i en individuals a les localitats. En aquelles sense visió, hi ha monitors amb els subtítols i imatge. S'esmenta el projecte d'incorporar noves llengües.
- Els projectes amb les escoles de disseny consisteix en la realització de càpsules audiovisuals de diferents òperes per part d'estudiants de disseny audiovisual. En el curs universitari d'Òpera Oberta són els enregistraments de diverses òperes els que s'empren per a iniciar als estudiants en la disciplina artística.
- L'aplicació per a dispositius mòbils Barcelona Opera Accés permet a persones amb discapacitat visual descarregar-se al seu mòbil l'autodescripció de les produccions de forma sincronitzada. Fou possible mercès a la col·laboració de la Fundación Vodafone España i la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).
- Amb la ubicació de les taquilles del teatre a la façana de la Rambla es procedí a la instal·lació de nous torns d'accés amb codi de barres al vestibul, inicialment en fase de prova pilot. El sistema informatitza l'accés a partir d'un lector del codi de barres de la butlleta d'entrada física, del carnet d'abonament o del dispositiu mòbil digital.
- Hi ha un aplicatiu digital que permet la inscripció del públic interessat en les activitats de l'equipament, el qual rep un butlletí informatiu al seu correu electrònic. Permet informar individualment amb la comoditat per a l'usuari de no haver de consultar el web.
- El Liceu ha acumulat un catàleg audiovisual de gravacions singulars; s'han editat fins a 36 edicions en DVD de produccions operístiques del Liceu i 9 CD d'enregistraments de caràcter històric o d'interès específic.

c) Presència o impacte

- El nou web del Liceu, que es va començar a implantar a partir de la temporada 2014-2015, es caracteritza per la visualitat i la simplicitat de la proposta. La pàgina inicial, en la qual s'ofereixen la programació i el calendari, permet accedir individualment a cada obra. A la pantalla següent hi ha la informació tècnica i argumental referent a cada òpera, les dades operatives (tarifes, horaris, accessos, etc.) i l'opció de compra telemàtica de l'entrada. En menús desplegable es pot accedir a la totalitat de la programació, a la de campanyes anteriors, als serveis oferts i a diversa informació de tipus institucional.
- A partir de la temporada 2013-2014 s'implanta una nova aplicació gratuïta per a iPhone i Android disponible en català, castellà i anglès que possibilita la consulta de la programació de la temporada i les dades tècniques i artístiques, així com la intercomunicació amb la institució i la compra d'entrades.
- S'empren les xarxes socials per a apropar el Liceu al públic jove, un dels segments de més interès, amb un discurs alternatiu allunyat de la imatge estereotipada de la institució, amb la immediatesa de la informació aportada i la interacció amb els seguidors. Així doncs, el Liceu és present a Facebook, Twitter (14.300 seguidors el 2015), Google Plus (279 seguidors el 2015) i Instagram (7.079 seguidors el 2015), i disposa d'un canal a Spotify i un altre a Youtube (Liceu Opera Barcelona), amb 6.300 seguidors (2015).
- Entre les diverses iniciatives vinculades a l'edició en les xarxes socials, en els darrers exercicis es troben avaluats el concurs “#LaMevaButacaFresca” a Facebook, l'edició d'una *flashmob*, el concurs Òpera en Ruta a través d'Instagram i el referent a l'òpera Maria Stuarda de Facebook, que possibilita la interacció amb les activitats desenvolupades per la institució.
- Al llarg del període avaluat, el Liceu ha editat un butlletí electrònic de caràcter mensual que s'ha enviat a un total de 46.350 receptors.

d) Digitalització per a conservar i difondre el patrimoni

- En l'exercici 2014-2015 es presenta la pàgina web de l'arxiu històric del Gran Teatre del Liceu, dissenyada i realitzada per la Biblioteca d'Humanitats de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Consisteix en la digitalització del fons documental propietat de la Societat del Gran Teatre del Liceu, des d'època inaugural fins a l'actualitat, la seva compilació i el programari de gestió de dades que permet la identificació i la recerca múltiple. Projecte en progrés, el gener de 2015 es comptabilitza un 30 % de la documentació existent, que inclou documentació

de tipus legal, econòmic o administratiu, partitures, llibrets, informació tècnica, artística o escènica, dietaris de treballadors, etc.

Valoracions a l'eix PARADIGMA DIGITAL

- La iniciativa digital ha suposat un avantatge estratègic transcendent per a la mateixa viabilitat de l'equipament i l'ha permès d'ultrapassar els límits de l'oferta als espectadors presencials i, per tant, majoritàriament locals, i fer-la accessible a un públic global. Com altres equipaments culturals, el Liceu ha fet ús de l'estratègia digital per a establir un diàleg atractiu amb el nou públic, principalment jove, que ha d'incorporar-se a l'oferta.
- Les xarxes socials són el mètode proactiu per al diàleg i la comunicació actualitzada amb els clients de l'oferta i el públic potencial. La creació de comunitat implica la interacció immediata amb els seguidors i funciona com a via de contacte, d'informació en el present i de fòrum d'opinions i reflexions sobre la institució i les seves activitats; la mateixa vinculació actuaria d'enllaç i d'eina prescriptora per al públic genèric. En aquest sentit, a partir de la temporada 2013-2014 la institució demostra interès per continuar i ampliar l'explotació d'aquest canal amb la definició individualitzada en l'organigrama de l'àrea de comunicació.
- La recuperació dels drets audiovisuals per al període 2014-2024 representa poder fer arribar el Liceu i la seva marca arreu. La retransmissió en directe als cinemes de programacions d'òpera amb alta qualitat és comuna en diverses sales de cinema i forma part de l'oferta d'alguns dels grans teatres d'òpera (Metropolitan, Scala, etc.). Els estudis vinculats demostren que hi accedeix un públic de perfil genèric, però també joves que poden apropar-se a la programació sense la convencionalitat del teatre, en un ambient físic més proper i amb una accessibilitat econòmica adient. Amb tot, l'ens manifesta que l'interès de les retransmissions es centra, bàsicament, en aspectes de difusió del coneixement i prestigi i manteniment de marca, ja que en els darrers exercicis no ha estat rendible econòmicament.
- Cal que l'oferta escènica i musical més singular del Liceu que ja es retransmet o s'enregistra estigui a l'accés del públic, en els formats tradicionals que ja formen part del catàleg audiovisual o mitjançant altres vies digitals.
- L'oportunitat que representa la finestra digital possibilita establir una plataforma a la creativitat, la innovació i l'experimentació en el camp de l'òpera i les arts escèniques, així com de promoció del talent local. La col·laboració amb tercers,

per als quals el marc del Liceu suposa un aparador immillorable, pot aportar continguts d'interès singular a costos raonables que serveixin per a promocionar i projectar al sector.

- En el web vigent fins a la temporada 2014-2015 es presenten els serveis de forma evident, amb accés directe a la programació, compra d'entrades, el catàleg de prestacions per al públic i informació corporativa útil per a l'usuari. La dinàmica de l'oferta obliga a tenir un web actiu i d'interès actualitzat, tasca que la institució desenvolupa de manera efectiva; en aquest sentit, el projecte del nou web incorporarà, de forma progressiva, alguns serveis pendents:
 - Un cercador per a una navegació correcta.
 - *Teasers* a les fitxes de les obres, que incrementarien l'atractiu de la consulta.
 - L'accés d'entrevistes i/o crítiques des de la web (Youtube, etc.) per a donar valor afegit i diversitat al discurs.
 - Les icones de les xarxes, on apareixen les darreres interaccions amb el públic, que no destacaven suficientment.
 - L'opció de compra dels DVD i CD del catàleg i les publicacions pròpies o de temàtica vinculada es poden consultar pel web.
- L'estratègia digital del Liceu es manifesta també en la generació de serveis d'interacció comunitària i, alhora, individualitzada, si escau, amb els usuaris. Amb els jocs i concursos participatius a través de la xarxa, són destacables les aplicacions per a dispositius mòbils on s'individualitza la presentació de l'oferta i, entre d'altres serveis que poden anar augmentant en el futur, es té accés al procés de compra d'entrades.
- Respecte de la col·laboració amb la UAB per a fer públics i en format digital els fons documentals, es tracta d'una iniciativa important per l'impacte públic, social i cultural del Liceu en els darrers dos segles d'història del país, tot i no correspondre a materials propietat de la Fundació o el Consorci. En aquest sentit, l'accessibilitat digital al passat de l'equipament s'emmarca en l'obertura necessària a la societat en tots els àmbits. A partir de l'esmentada iniciativa fóra d'interès actuar en dues línies en connivència amb la Societat del Gran Teatre del Liceu:
 - Implementar en el web del Liceu un vincle que possibiliti la consulta de la documentació històrica de l'equipament.
 - Establir les vies que permetin integrar la consulta dels fons a les xarxes nacionals i internacionals que s'impulsen o coordinen des d'altres institucions públiques catalanes, com la Biblioteca de Catalunya, principalment en la plataforma Memòria Digital de Catalunya.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Accés a la cultura: preus i disponibilitat de les activitats desenvolupades per al públic genèric i per al públic amb un risc d'exclusió especial.
- Difusió: accions endegades per a la socialització de les activitats portades a terme per l'ens.
- La cultura com a motor de cohesió: instrumentalització de les activitats i de les accions de l'ens per a encabir-hi tots els col·lectius socials, incloent-hi els que tenen un risc d'exclusió especial.

a) Accés a la cultura

- El Gran Teatre del Liceu desenvolupa una política de preus múltiples, amb opcions d'abonament i de zones, i amb diversos tipus de descomptes.
- La taula de preus varia en relació amb la funció i la localitat (zona del teatre); amb tot, a l'efecte de la comparació interanual, els preus mitjans per exercici denoten el repunt del cost per al públic de les òperes i els espectacles de dansa la temporada 2014-2015 respecte de l'anterior, també per sota dels preus mitjans del primer exercici avaluat. Els preus per concert i recital han davallat notablement, en ambdós casos també respecte de la temporada 2012-2013 (en els cas dels concerts, més d'un 46 %) i pràcticament s'han mantingut els corresponents a les activitats del Petit Palau.
- El preu de les entrades ha seguit històricament una evolució lleugerament per sobre l'IPC. La introducció del nou IVA per a la cultura (del 8 % al 21 %) l'any 2012 representà un augment del preu mitjà la temporada 2012/2013 i una reducció del valor net que s'obtenia del taquillatge durant la 2013/2014, quan es volgué assumir la diferència, que portà en conseqüència una davallada dels ingressos.⁶⁰ Per a compensar l'afectació, s'ha dut a terme un increment dels preus la temporada 2014-2015, que, entre d'altres, suposa un 20 % d'augment en el preu de l'abonament per temporada.
- Els tres abonaments existents poden tenir descompte en funció de l'antiguitat i fidelitat de l'abonat: hi ha els de tipus promocional per al Petit Liceu, un d'especí-

⁶⁰ Consulteu la nota 41.

fic per a la dansa i ballet i d'altres (temàtic d'espectacles del festival de Bayreuth).

- Les variacions en els preus s'adiuen als canvis relatius al nombre de funcions per torn, que poden augmentar, si bé hi ha la possibilitat de renunciar a algunes d'aquestes funcions, cosa que reduiria el preu final.
- La tendència històrica dels abonaments des de la reinauguració de l'equipament no ha estat contínua. A les primeres temporades el creixement va ser notable i fou necessari, d'una banda, ampliar l'oferta i, d'una altra, possibilitar l'accés del públic a aquestes activitats en forma de més torns d'abonament; s'assolí un gran nombre d'abonats que, des del 2005, ha anat minorant progressivament fins a la temporada 2013-2014, punt d'inflexió a partir del qual canvia la tendència.⁶¹
- La temporada 2014-2015 s'inicia un canvi en el model de taquillaatge que es desenvolupa la temporada 2015-2016. Se centra en dues actuacions bàsiques:
 - La retarificació dels preus de sala, d'aplicació en la temporada 2015-2016.
 - La redefinició dels abonaments.
- Als abonaments coneguts (de temporada, reduït i popular) s'hi inclouen més òperes; s'hi afegeix el flexible; es modifiquen els lliures, que tenen descompte addicional per antiguitat d'entre el 8 % i el 20 %; es fa efectiva la butaca lliure i s'introdueixen promocions, amb la visita guiada i hotel concertats amb majoristes de viatges, i experiències - caixes regal amb entrades a cost reduït.
- Respecte de les accions específicament vinculades al projecte social del Teatre, a partir dels preus generals s'ha implantat un conjunt de descomptes adreçats a col·lectius d'especial atenció:
 - Escoles: 50 % de descompte en entrades del Petit Liceu (fins al 70 % en determinades condicions i gratuïtat per als professors acompanyants).
 - Estudiants i joves (fins a 29 anys): tarifa única de 30 euros (última hora), 30 % de descompte a partir de trenta-sis hores prèvies a la funció i entrada gratuïta 2x1 un cop l'any; participació en els programes Escena 25 (Generalitat de Catalunya) i Quadern Cultura (Ajuntament de Barcelona) amb entrades gratuïtes.
 - Famílies: tarifa única de 25 euros per persona.
 - Persones amb discapacitat: 80 % de descompte i 50 % per als acompanyants.
 - Majors de 65 anys i aturats: 30 % de descompte el mateix dia de la funció.

⁶¹ Consulteu el capítol 2.4.b).

- El programa «Seient Secret», implantat per primer cop per a l'obra *Porgy and Bess* (temporada 2013-2014), correspon a la venda d'entrades a preu baix (20 euros en aquest cas) que estan distribuïdes per tot el teatre, fins i tot per la platea (i per tant molt més cares); el comprador desconeix la ubicació exacta fins a quaranta-vuit hores abans de la funció. La temporada 2014-2015 oferí les localitats valorades en més de 47 euros per 30 euros.
- El programa social de l'equipament per a l'accessibilitat de tots els públics ha representat en la temporada 2014-2015 un total de 53.400 localitats. La quantificació econòmica relativa es xifra, segons l'ens i a partir de la diferència entre els preus reals de les entrades i el preu finalment cobrat, en 747.000 euros.
- L'equipament ha ofert diverses modalitats de visites guiades: en clau social, la visita matinal, la visita exprés i la visita als espais interns (8.072/11.979/667 visitants respectivament la temporada 2012-2013); en una vessant més educativa, les visites per a escolars de totes les etapes educatives (1.981 visitants la temporada 2012-2013). Així mateix, el web del teatre ofereix una visita virtual pels espais més emblemàtics de l'equipament.

Preus mitjans per funció i anualitzats (amb IVA inclòs)

	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Òpera	97 €	73 €	88 €
Dansa	66 €	45 €	52 €
Concert	56 €	50 €	30 €
Recital	38 €	47 €	34 €
El Petit Liceu (familiar)	12 €	13 €	13 €
El Petit Liceu (escolar)	6 €	6 €	6 €

Distribució de les entrades amb descompte dedicades a col·lectius socials (temporada 2014-2015)

	2014-2015
	nombre
Total entrades del projecte social	53.400
Per a joves	2.000
Per a estudiants	33.000
Apropa Cultura	0
Per a famílies	10.000
Per a discapacitats	400
Programa Iniciació a l'òpera	4.000
Per a la divulgació	2.000
Per a personal del Liceu	2.000

b) Difusió

- En els darrers exercicis, per donar a conèixer l'activitat del Liceu, s'han posat en marxa diverses iniciatives per a sortir de la sala i buscar la complicitat de la ciutadania i del comerç urbà. Entre d'altres, destaquen les següents:
 - Accions d'òpera als mercats de Barcelona.
 - Dinamització als barris: campanya de comunicació en relació amb les funcions *El barbero de Sevilla*, amb publicitat i promocions a comerços (perruqueries, barberies i restaurants amb menús "rossinians").
 - Representació gratuïta en un concert multitudinari de la companyia de *Porgy and Bess* (temporada 2013-2014) a la basílica de Santa Maria del Mar.
 - El programa "Liceu a la Fresca", ha estat una eina prioritària de difusió de produccions del Teatre; amb la col·laboració de Televisió de Catalunya, produccions com *La Traviata* o *La Bohème* giren a un escenari de la platja de Barcelona i a diferents espais d'una dotzena de poblacions catalanes (Cervera, Girona, Igualada, l'Espluga de Francolí, Lleida, Martorell, Puigcerdà, Tordera, Tortosa, Valls i Vielha).
- Amb el projecte "Liceu al territori", iniciat la temporada 2014-2015, l'ens manifesta com a objectiu portar al Liceu el màxim nombre de públic exterior a la corona de Barcelona, que es considera l'àrea majoritària de residència dels espectadors habituals del Teatre.
- Per apropar l'òpera a un públic ampli, el Teatre proposa l'activitat Liceu a la Fresca que consisteix en retransmissions obertes en directe, amb el senyal

audiovisual de Televisió de Catalunya i mitjançant grans pantalles a indrets públics, de grans obres líriques del programa del Liceu (*La Traviata*, el 2015, i *La Bohème*, prevista per al 2016) a diverses localitats de tot el país. L'ens manifesta l'interès per continuar l'experiència col·laborativa amb els ens municipals que, segons l'anàlisi del públic que acudeix al Liceu ha aportat un eixamplament molt significatiu de l'origen dels assistents als espectacles.

- Per celebrar diferents dies commemoratius, el Teatre ha engegat accions a fi de difondre la cultura operística. Entre d'altres són les següents:
 - La jornada de portes obertes amb motiu del Dia Europeu de l'Òpera, que ha permès als usuaris visitar els espais més emblemàtics del teatre (12.500 visitants la temporada 2012-2013). La jornada es va amenitzar amb actuacions musicals d'estudiants de cant de grau superior del Conservatori Superior de Música del Liceu al Saló dels Miralls i amb la projecció d'un fragment resum de la temporada anterior al *foyer*. Es van fer tallers vinculats dirigits al públic infantil.
 - Amb motiu del Dia Europeu de l'Òpera s'han portat a terme intervencions diverses, com la instal·lació al metro d'un espai amb representacions a càrrec d'alumnes del Conservatori Superior de Música del Liceu (temporada 2013/2014).
 - La Diada de Sant Jordi de 2015 la institució va obrir un estand a la Rambla amb productes relacionats amb l'activitat operística i la promoció del programa propi.
 - Amb motiu del Dia de la Festa de la Música de la temporada 2014-2015, el Teatre va oferir una promoció de “dos per un” per a assistir a diverses funcions de l'òpera *Don Pasquale*.
 - Es van fer concerts gratuïts i commemoratius dins les festes de la Mercè.
- Coincidint amb els quinze anys de commemoració de la reobertura de l'equipament, la temporada 2014-2015 el Teatre ha organitzat un seguit d'actes de promoció:
 - La gala “Catalunya aixeca el teló” que presenta els espectacles que es podran veure al llarg de la temporada.
 - Un concert públic de cor i orquestra al carrer per les festes de la Mercè.
 - El concert del Cor del Liceu a la basílica de Santa Maria del Pi.
 - La gala lírica “Nous valors, noves veus”.
 - Participació en l'enregistrament del disc de La Marató de TV3.

- En referència a la interacció entre els mitjans de comunicació i el Gran Teatre del Liceu, la Fundació ha signat convenis de col·laboració en els quals ha establert vinculacions de patrocini singularitzades: en el rol de mecenes, amb *La Vanguardia*, *El Punt Avui*, *El Periódico*, *El País*, *El Mundo*, TV3, RTVE, SER i Catalunya Ràdio; en el rol de protectors, amb *Expansión*, *ABC* i BTV.
- Les característiques implícites de l'activitat del Liceu, des de l'atracció pels grans intèrprets fins al nombre d'activitats i la renovació constant de l'oferta, així com la gestió regularitzada de les relacions amb la premsa escrita i audiovisual, converteixen l'equipament en un focus mediàtic d'una gran repercussió popular. S'ha comptabilitzat prop d'una notícia sobre el Liceu cada dos dies (dades de la temporada 2012-2013), que, en els darrers exercicis, s'han incrementat per la conflictivitat institucional, laboral i econòmica. En l'apartat referent a les activitats artístiques, la repercussió de l'òpera i de les produccions audiovisuals vinculades concentra la informació envers el Liceu (78 % de les notícies nacionals, 100 % de les internacionals), en detriment dels altres espectacles programats per l'equipament.
- La Liceu Barcelona Opera House US Foundation (a partir de la temporada 2012-2013) ha tingut com a objectiu tant els aspectes de mecenatge i cooperació artística com de difusió i socialització de les activitats del Liceu en els àmbits artístics.
- El web i les xarxes s'empren també com a eina de promoció institucional i de difusió de l'activitat. L'equipament aprofita els recursos electrònics per a informar periòdicament per correu digital un fitxer d'usuaris dels serveis o base de dades de difusió.
- El Gran Teatre del Liceu concedeix medalles d'or a aquelles persones i/o institucions vinculades estretament amb el Teatre que s'hagin destacat per la seva actuació artística o col·laboració especial.

Indicadors		2012-2013
35	Nre. d'aparicions en mitjans públics (nacional i internacional)	149

Detall i distribució de les notícies aparegudes als diferents mitjans referents al Gran Teatre del Liceu

		2012-2013
Òpera	Nacional	86
	Internacional	29
Dansa	Nacional	9
	Internacional	0
Concerts i recitals	Nacional	16
	Internacional	0
Audiovisuals	Nacional	2
	Internacional	7

c) La cultura com a motor de cohesió

- Amb l'objectiu de millorar la qualitat de vida del barri, el Liceu forma part de la Fundació Tot Raval. Aquesta fundació, formada per cinquanta-quatre associacions, institucions, persones i empreses vinculades al Raval, desenvolupa el treball en xarxa per a dinamitzar el barri. Des del Liceu es facilita l'assistència a nens i nenes del barri als espectacles del Petit Liceu.
- El 2012 el Gran Teatre del Liceu va participar en un conveni genèric de col·laboració per a donar impuls a la cultura en l'entorn físic del Raval, mitjançant el projecte anomenat Raval Cultural. Hi van participar altres equipaments i institucions culturals públiques i privades ubicades en aquesta àrea de la ciutat de Barcelona: el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, l'Institut Català de les Indústries Culturals (ICIC), la Biblioteca de Catalunya, el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB), el Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA), l'Institut de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona (ICUB) i l'Institut d'Estudis Catalans (IEC).
- Una de les activitats que impulsa la iniciativa és "Apadrina el teu equipament", on es busca una sinergia entre els grans equipaments culturals i els centres educatius del barri per a desenvolupar projectes de llarga durada dins el currículum acadèmic.
- La temporada 2012-2013, per primer cop, el Liceu va impulsar el projecte "Entra dins l'Orquestra i el Cor del Liceu". L'objectiu d'aquesta iniciativa és apropar l'activitat artística de l'equipament a col·lectius amb discapacitats. En aquella temporada, es feren tres funcions a les quals van assistir setanta-vuit espectadors provinents de tres centres diferents, que inclogueren la visita als espais públics i als departaments de sastreria i caracterització.

- El Gran Teatre del Liceu està integrat al programa Apropa Cultura, una iniciativa que uneix teatres, auditoris, festivals i museus amb les més de 1.400 entitats del sector social per a fer la cultura accessible. L'objectiu del projecte és facilitar l'accés a l'òpera i a la música clàssica a persones en risc d'exclusió social. El Liceu ofereix el 2 % de les localitats de platea i amfiteatre (2.600 entrades) en determinats espectacles i al Petit Liceu, la visita a assaigs i activitats ("L'òpera: una emoció" i "Entra dins del Liceu").
- Durant les tres temporades analitzades, el Gran Teatre del Liceu va acollir el cicle Músiques Sensibles, un projecte amb voluntat d'unir música i compromís social en destinar el 10 % de la recaptació a entitats que treballen en diferents camps d'acció social. Amb aquest format de concerts també es donen a conèixer veus emergents locals.
- En el plec de condicionants del contracte administratiu per al personal de sala i acomodadors, s'especifica que el col·lectiu ha d'estar compost per universitaris menors de vint-i-quatre anys, un 10 % per veïns del barri del Raval i un 10 % per persones amb síndrome de Down.
- Entre d'altres accions socials es continua donant suport a determinades associacions sense ànim de lucre, a les quals es destina el 10 % de la recaptació de tots els concerts. En el mateix sentit, es dona un ús social a la llotja facilitant l'accés a col·lectius específics.
- El Liceu impulsa "El Liceu accessible", una iniciativa que comprèn diversos projectes amb l'objectiu de democratitzar l'òpera i la música clàssica:
 - Barcelona Opera Accés, servei d'audiodescripció per a persones amb discapacitat visual, impulsat pel teatre i la Fundació Vodafone España.
 - La temporada 2014-2015 les persones amb discapacitats auditives han pogut gaudir de l'espectacle gràcies a la instal·lació d'un bucle magnètic impulsat per les associacions de famílies de persones sordes (Fiapas, la Confederació Espanyola de Famílies de Persones Sordes) amb el suport de l'ONCE, Vodafone i l'Obra Social La Caixa.
- El Club Liceu Jove proposa una oferta per als estudiants de música i d'arts escèniques (inscrits a centres educatius) i per als familiars dels abonats menors de trenta anys perquè tinguin la possibilitat d'accedir a trobades amb l'equip artístic, a conferències i assajos, a visites gratuïtes al rere escena, a promocions preferencials i a ofertes d'última hora.
- La institució ha participat o col·laborat en diverses accions de tipus social impulsades per tercers:

- L'activitat “Al Liceu per l'esclerosi múltiple” (temporada 2014-2015) correspon a un concert organitzat per la Fundació Esclerosi Múltiple, amb la col·laboració del Liceu, a càrrec de l'Orquestra Unesco de Barcelona.
- La gala “No esteu sols!” (que es fa des de la temporada 2012-2013), on es cedeix el lloguer de la sala per a un acte solidari per a sensibilitzar sobre el problema de la soledat de la gent gran.
- La temporada 2014-2015 el Cor i l'Orquestra del Liceu van participar en la Marató de TV3 amb la cantant Rosana, amb la interpretació de la cançó per al programa televisiu i l'enregistrament posterior del disc.
- La temporada 2012-2013 es va acollir la gala solidària “100.000 àpats per als nostres nens”, acte organitzat pel Rotary Club amb l'actuació de la Sant Andreu Band en benefici de la Creu Roja de Catalunya.
- Amb motiu del Dia Mundial del Sida, el teatre s'il·lumina de vermell, en col·laboració amb la Fundación Lucha contra el Sida.
- Amb motiu del Dia Mundial per a la Conscienciació de l'Autisme, el teatre s'il·lumina de blau, en col·laboració amb l'Associació Aprenem.

Valoracions a l'eix COHESIÓ SOCIAL

- Les polítiques envers la cohesió social poden desenvolupar-se des de lògiques diverses: els preus d'accés a l'oferta, les mesures de sociabilització i difusió del programa, el disseny i l'execució d'un projecte social propi, l'obertura i lideratge cultural o la integració en el teixit ciutadà.
- En relació amb els preus, a diferència dels equipaments de titularitat totalment pública, la política de preus de l'equipament no està regulada per una ordre pública. Existeix un rang molt ampli de preus disponibles que, justificats per l'estratègia que desenvolupa l'organització, es matisen per descomptes específics o d'àmbit més genèric i social.
- Els preus mitjans per espectacle es mantenen en un punt intermedi al d'altres equipaments operístics, allunyat dels de perfil més públic i dels purament privats⁶².
- La política de preus del Gran Teatre del Liceu és de tipus dinàmic: en una primera estimació es vincula a criteris de comercialitat de cada títol, a la demanda previs-

⁶² Consultar capítol 2.10.b). En referència a exercicis anteriors: Agid, P.; Tarondeau, J.-C. *La gestión de ...* Op. cit. 55.

ta; i en una segona dinàmica, el preu es determina en funció de la demanda real, fluctuant a la baixa o a l'alta en cada representació. En aquesta vinculació entre preu i demanda, les ofertes que resulten més atractives per al públic, o que així es manifesta en valors d'ocupació, són les de preus més elevats.

- Des de la temporada 2014-2015 els preus s'incrementaren per compensar l'impacte de l'IVA de les entrades, que s'alçà tretze punts el 2012 i que provocà una reducció dels ingressos de taquilla la temporada 2013-2014, quan s'interioritzà la diferència. S'estima que el preu dels abonaments en la temporada 2014-2015 augmentaren un 20 %.
- Segons manifesta l'ens, l'ús d'un segon cast (equip interpretatiu) en l'actualitat no implica una disminució del preu de l'oferta, sinó que les tarifes generals vénen determinades per altres aspectes, com el dia de la setmana, o per la introducció dels abonaments populars.
- En el període d'avaluació, el compromís ineludible d'augmentar l'autofinançament ha portat a analitzar les mesures per a obtenir un rendiment millor del taquilla. La proposta que ha de permetre aquest increment d'ingressos, sense desviar-se de les polítiques d'accés imperatives per a les institucions amb finançament públic, comença a aplicar-se la temporada 2014-2015 i resta en vigor la 2015-2016.⁶³
- Com en la resta de teatres d'òpera, són imprescindibles aforaments molt elevats per a rendibilitzar les operacions. Pel que fa a la gestió de preus i abonaments, el Liceu ha incrementat el nombre de funcions en determinats abonaments, el preu dels quals ha augmentat per sota proporcionalment, i, en paral·lel, ha introduït la venda de localitats a última hora (*last minute*) a preus molt rebaixats.
- La política social de l'ens es manifesta prioritàriament a través de l'estratègia referent als preus amb l'objectiu de fer accessible la seva oferta artística. S'articulen un conjunt de descomptes sobre els preus generals que comprenen escolars, públic jove, famílies i majors de seixanta-cinc anys, per a públics del territori (en el marc del projecte Liceu a la Fresca), per a aturats i per a persones amb discapacitat, tots en determinats condicionants.
- En paral·lel, la Fundació ha desenvolupat una activitat col·laborativa de caràcter social (Apropa Cultura, Raval Cultural, Entra dins l'Orquestra i el Cor del Liceu, etc.) i participa en diferents accions similars, també encaminades a posar a

63 Consultar annex 1.

l'abast l'oferta del Teatre a col·lectius singulars. Tot i aquestes activitats, a l'equipament el llastra una imatge encara estesa vinculada a la seva història com a ens privat i identificat amb actituds elitistes.

- La territorialització de les activitats socialitza i difon l'òpera i referma el Liceu com a equipament referencial del sector. La Fundació aposta en l'actualitat per dues vies d'actuació principals:
 - Les actuacions promocionals dels cossos artístics, de caràcter commemoratiu i/o puntual, sempre amb la finalitat de manteniment de la marca i de visualització de l'activitat que es desenvolupa al Teatre.
 - Les activitats diverses del projecte “Liceu al Territori”, on s'inclouen conferències sobre la programació i venda d'entrades amb bonificació i el programa “Liceu a la Fresca”, retransmissions públiques i en directe a diverses poblacions de l'òpera en execució al Teatre.
- La Fundació no es planteja un programa més ambiciós de gires dels cossos artístics. Les dificultats vinculades impliquen aspectes logístics com la coordinació de l'activitat externa amb la programació interna (manca de temps material entre les funcions programades dels cossos artístics), el desplaçament humà i material i les característiques físiques dels espais d'actuació. Així mateix, es considera la necessitat de finançar individualment l'actuació exterior, que té uns costos elevats i que ja està coberta per altres formacions del país.
- En una altra mesura vinculada a la difusió, la que implica donar a conèixer les òperes programades mitjançant sessions i conferències per poblacions del territori, els resultats indiquen que s'aconsegueix interessar a públic nou a preus bonificats i reduïts, de manera que es fomenta l'accés a l'oferta a un públic més ampli.
- La relació directa entre l'equipament i els mitjans de comunicació li confereix un nivell de rellevància mediàtica poc comparable amb la resta d'equipaments culturals públics catalans. Conscients de l'interès que genera el Liceu i de la necessitat d'obrir-se a la societat com a equipament públic, cal mantenir una actitud crítica envers aquelles activitats o accions que puguin anar en detriment de la imatge de la institució.

2.7. EDUCACIÓ

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Nivell educatiu: integració de l'oferta d'activitats de tipus pedagògic en el marc educatiu genèric.
- Accent educatiu en l'acció cultural: interiorització del discurs didàctic en la gestió cultural i les diferents activitats que desenvolupa l'equipament.

a) Nivell educatiu

- La Fundació del Gran Teatre del Liceu proposa un projecte educatiu format per òpera, dansa i altres espectacles que es desenvolupa en quatre línies de treball:
 - El Petit Liceu, que correspon a la programació pedagògica estable del Gran Teatre del Liceu.
 - Activitats escolars, adreçades a centres educatius.
 - Formació adreçada a famílies, professorat i estudiants de graus superiors.
 - Òpera Oberta, amb activitats dirigides al públic universitari (vigent fins a la temporada 2013-2014).
- Les activitats educatives impulsades per la Fundació categoritzen dues franges d'edat: dels 4 als 12 anys, on s'integren els nens i nenes a les activitats de tipus escolar, i a partir dels 12 anys, quan passen a les activitats del grup familiar, les quals progressivament els apropen a la programació genèrica del Teatre.
- Des de l'exercici 2013-2014, el catàleg d'activitats dels serveis educatius ha variat de 17 a 14 (2014-2015). La mitjana de sessions o repeticions d'aquestes activitats ha estat de 4,12 (2012-2013), 3,95 (2013-2014) i 4,14 (2014-2015).
- L'oferta la componen òperes i actuacions musicals adaptades, tallers i visites amb els cossos artístics del Teatre i presència als assajos.
- En valors percentuals, la participació d'usuaris dels serveis educatius respecte del total de públic (espectadors i visitants) del Liceu ha disminuït un 2,42 % al llarg del període avaluat i constitueix el 15,44 % del públic que acudeix al Liceu l'exercici 2014-2015.
- En valors absoluts de l'exercici 2012-2013, el nombre d'assistents al programa escolar ha estat de 35.819, el d'assistents al programa familiar, de 9.788, i el d'usuaris d'altres programes socioeducatius, de 6.060
- El programa del Petit Liceu es desenvolupa d'octubre a maig, durant la temporada escolar, i s'adreça a alumnes de parvulari, educació infantil, primària i

secundària. Alhora, compta amb una línia dirigida al públic familiar, on els mateixos espectacles s'adrecen a aquest públic a un preu superior: en l'exercici 2014-2015 el preu per sessió escolar és de 6,50 euros/espectador, i en la sessió familiar és de 13 euros/espectador.

- Les òperes i les produccions musicals adaptades i de dansa i titelles disposen de guies didàctiques, accessibles des del web, i en les sessions escolars s'inclou habitualment una sessió formativa per al professorat.
- Dels onze títols representats en el període avaluat, nou es representaren l'exercici 2012-2013, deu el 2013-2014 i sis el 2014-2015. Les sessions del Petit Liceu s'han portat a terme al Gran Teatre del Liceu, al Teatre-Auditori de Sant Cugat i a L'Auditori de Cornellà (fins a la temporada 2013-2014).
- Es tracta de produccions pròpies (*Petruixka*, *Allegro Vivace*, etc.) i de coproduccions amb altres entitats del sector musical: amb el Festival Internacional de Música y Danza de Granada i La Maquiné (*La casa flotant*), amb l'Institut Valencià de la Música (*El superbarber de Sevilla*), amb La Maquiné i ABAO-OLBE (*L'ocell prodigiós*), amb l'Institut del Teatre - IT Dansa, etc.
- A part de la línia educativa del Petit Liceu, la Fundació desenvolupa diverses activitats en el seu projecte pedagògic:
 - Un taller infantil (*El misteri de la partitura*).
 - Visites guiades contextualitzades i/o monogràfiques ("L'òpera: una emoció", "Què es fa en un teatre d'òpera?", entre d'altres visites guiades escolars).
 - Assajos generals, que consisteixen en l'assistència acompanyada d'un assaig general o pregeneral d'una òpera completa a la sala principal.
 - Formació per a professors, vinculada a l'activitat que han de desenvolupar els alumnes.
 - Visites per a col·lectius discapacitats.⁶⁴
 - Oferta educativa complementària i òpera per a secundària, on es promou l'assistència en grups d'alumnes (quinze persones) a determinats espectacles del programa general amb descompte respecte de les tarifes prèvies.
- El programa universitari Òpera Oberta consisteix en un curs d'iniciació a l'òpera adreçat a totes les universitats dins les assignatures de lliure elecció. Promou públics nous i aporta entrades gratuïtes als participants per al programa del Liceu. En l'exercici 2012-2013 s'hi inscriviren vint universitats, tres més en proves,

64 Consultar capítol 2.6.c)

d'Espanya, Andorra, Colòmbia, Grècia, Equador i Mèxic, amb un programa de cinc òperes i 716 alumnes matriculats. Va estar vigent fins a la temporada 2013-2014.

Indicadors			2012-2013	2013-2014	2014-2015
32	Nombre d'activitats formatives		17	19	14
33	Nombre de sessions d'activitats formatives % diferència respecte del 2012-2013		70	75 +7 %	58 -17 %
34	% de participació en activitats formatives	Nombre d'usuaris formació / Nombre total d'usuaris	17,86 %	18,81 %	15,44 %

Detall de les òperes i espectacles adaptades del Petit Liceu i nombre de sessions

	2012-2013		2013-2014		2014-2015	
	Escolars	Familiars	Escolars	Familiars	Escolars	Familiars
Allegro Vivace	8	2	6	2	0	0
Cantant amb el cor	0	0	8	0	5	2
Così FUN Tutte	4	2	4	1	0	0
Don Quixot	1	0	0	0	0	0
El superbarber de Sevilla	7	2	6	1	6	2
Els músics de Bremen	8	2	5	2	6	2
Guillem Tell	7	2	5	2	5	2
La casa flotant	6	2	7	3	7	2
La petita Flauta Màgica	0	0	6	4	8	3
La Ventafoes	5	2	5	1	0	0
Petruixka	7	3	6	1	0	0

Detall de les altres activitats educatives de l'equipament (temporada 2012-2013)

	Públic objectiu	Sessions	Centres	Usuaris
El misteri de la partitura	educació infantil	13	6	345
L'òpera: una emoció	educació secundària, cicles formatius i batxillerat	14	29	1.783
Visites guiades escolars	educació primària, secundària, cicles formatius i batxillerat	72	72	1.981
Assajos generals	batxillerat i conservatori de música i dansa	8	79	1.705
Sessions de formació	professorat	8	-	145
Què es fa en un teatre d'òpera?	educació secundària i batxillerat	11	3	30

b) Accent educatiu en l'acció cultural

- Amb vigència anual, al llarg del període avaluat es desenvolupa un conveni amb cinc escoles de disseny de Barcelona adscrites amb la finalitat de desenvolupar projectes conjunts de recerca i experimentació adreçats al disseny i la creació de càpsules audiovisuals. En l'exercici 2012-2013 aquesta col·laboració va implicar més d'un centenar d'alumnes, amb trenta treballs presentats sobre dotze títols de producció operística.
- Hi ha acolliment en pràctiques per a la gestió cultural i tècnica de l'equipament amb estudiants de múltiples universitats nacionals i internacionals.
- El Servei d'Audiodescripció es porta a terme en col·laboració amb la Facultat de Traducció i Interpretació de la UAB, i ofereix servei al col·lectiu de persones invidents en determinades funcions (vuit obres durant la temporada 2012-2013).
- La Beca Liceu de l'exercici 2012-2013 fou atorgada a un estudiant del CITEM de la Fundació Universitat Politècnica.
- Aprofitant les sinergies de la jornada de portes obertes Dia Europeu de l'Òpera, s'ofereixen actuacions musicals a càrrec d'estudiants de cant de grau superior del Conservatori Superior de Música del Liceu, així com la projecció de fragments d'òpera de la temporada anterior.

Valoracions a l'eix EDUCACIÓ

- La idiosincràsia particular del Gran Teatre del Liceu i l'equilibri públic - privat del projecte confereixen a l'activitat social i educativa de l'equipament una rellevància bàsica. En aquest sentit, el retorn a la ciutadania es calcula també a partir del

rol educatiu de l'ens i la difusió pedagògica que fa de la disciplina i del sector del qual és líder.

- L'oferta didàctica actual es vehicula a través de recursos externalitzats coordinats internament. Com en la resta de processos que desenvolupa l'ens, a la Fundació li correspon controlar estretament l'estratègia i el *know-how* de les activitats educatives, procedint de forma interioritzada al disseny de la seva oferta en relació amb els objectius generals, col·laborant amb qui calgui per a portar-la a terme i controlant l'execució i els resultats, a fi de revisar-la de forma continuada.
- A partir de les disponibilitats actuals i de la importància del fet educatiu, cal dotar la subàrea amb competència dels recursos i la singularitat que la funció educativa representa per a la institució.
- La importància estratègica de les activitats educatives està relacionada amb dos paràmetres bàsics: l'alfabetització musical universal per a la ciutadania i la generació de nous públics des de la introducció inicial en el fet operístic. Des de la Fundació cal la definició actualitzada d'un pla educatiu, amb els objectius pretendes en funció de les franges d'edat i les accions que permetran executar-los; la mesura periòdica dels resultats permetrà articular l'oferta i assegurar la seva evolució en funció de l'acceptació i les necessitats socials que es vulguin satisfer.
- En l'actual projecte educatiu del Liceu, el protagonisme principal per nombre d'activitats i quantitat de públic correspon al Petit Liceu, que programa òpera, dansa i titelles amb un format adaptat.
- Respecte de les obres en cartell, bona part de l'oferta està en vigor després de diverses temporades, com *La flauta màgica*. Es destinen a un públic escolar d'espectre ampli, per al qual es categoritza per òperes més adequades a cada tram o franja d'edat. Per al públic familiar (pares i majors de dotze anys) es condiciona l'oferta anterior.
- Quant a les característiques del producte, les obres es representen a partir d'un nombre limitat d'intèrprets i un acompanyament musical bàsic, integrat per una formació de dos a quatre músics, generalment. L'ens manifesta el projecte d'aprofundir en l'evolució tecnològica de l'oferta a fi de possibilitar al màxim possible la identificació del públic.
- Per afavorir la interactivitat entre l'alumne i l'òpera, la resta d'oferta educativa inclou els assajos, les visites específiques i contextualitzades i un taller infantil. Aquestes propostes no possibiliten una continuïtat en la introducció del fet operístic, en especial dels adolescents i joves fins al públic universitari, que disposava de l'Òpera Oberta fins a la temporada 2013-2014.

REFLEXIONS VINCULADES⁶⁵

- Fóra d'interès ampliar l'oferta amb l'objectiu de fomentar la creativitat, tant per als més petits com per als alumnes de secundària: preparació d'obra o projecte conjunt i exhibició al *foyer*; estades artístiques per a treballar conceptes i el llenguatge dramàtic i musical; fomentar l'experiència prèvia a la visita o l'espectacle al Liceu, amb activitats en el centre (maletí didàctic), etc.
- Les noves ofertes han de buscar la participació d'altres entitats, com les escoles de música, o de l'Administració, per a implantar-les. La inclusió de les propostes adaptant-les a estudis reglats de secundària (cicles formatius i batxillerat artístic) o de primària ha de fer factible que l'assistència al Liceu sigui una alternativa al treball a classe amb el mateix objectiu de temari.
- La incorporació progressiva d'oferta nova ha d'anar substituint i complementant progressivament les obres en cartell, amb la periodicitat que es consideri oportuna, insistint en un ventall d'iniciatives per a tots els nivells d'edat.
- La participació de l'alumnat de la franja superior i universitària es desenvolupa a partir de l'Òpera Oberta (fins a la temporada 2013-2014), el conveni amb les escoles de disseny, la incorporació de becaris de perfil generalista, la col·laboració per a l'audiodescripció i les participacions puntuals dels alumnes del Conservatori del Liceu. En aquest sentit, són indicades iniciatives envers aquest segment amb tres objectius bàsics: d'una banda, l'educació genèrica en el fet operístic; d'una altra, la col·laboració en el desenvolupament dels processos que formen part de l'activitat del Teatre, com a introducció de caràcter professional en la dinàmica dels equipaments operístics i, finalment, la complementació a la formació específica de l'especialització d'estudiants de música i intèrprets.
- Per a la finalitat esmentada, cal dur a terme les accions següents:
 - Mesures d'incorporació de nous públics i de formació en la matèria, tal i com porta a terme Òpera Oberta, però amb l'ampliació de la part teòrica i pràctica de la producció operística, amb la col·laboració de professionals reconeguts i experts interns.
 - Identificar els processos en els quals l'organització pot permetre la participació d'un becari (producció, gestió d'esdeveniments, comunicació, màrqueting, etc.) a fi d'establir perfils adients per a la seva formació professional;

⁶⁵ Vinculades a les valoracions prèvies, es considera d'interès desenvolupar un seguit de reflexions i recomanacions que es relacionen directament amb les descripcions anteriors.

les actuals propostes amb escoles de disseny i l'audiodescripció estarien arreglades amb aquest objectiu, si bé caldria ampliar-ho a totes aquelles àrees tècniques d'interès.

- Assumir el rol d'epicentre del sector operístic català per a desenvolupar les accions que permetin el darrer estadi de pràctica acadèmica als estudiants d'arts vinculats a l'operística: compositors, dramaturgs, escenògrafs, músics i gestors musicals, cantants i intèrprets, etc. En aquest sentit, és fonamental el pacte amb els conservatoris i centres superiors de música del país a fi de procedir al disseny i l'impacte de la col·laboració del Liceu en la formació de nous professionals del sector.
- Amb el format d'activitats complementàries, caldria aprofitar aquelles propostes diverses (mostres gràfiques, commemoracions, cicles, etc.) que organitza l'entitat com a arguments per a la generació d'activitats educatives; en referència a la tradició wagneriana, als grans intèrprets de la marca Liceu, vinculats a la mateixa arquitectura, a escenografies o muntatges clàssics, a la interacció històrica amb la ciutat, etc., es poden dissenyar tallers, jocs participatius, visites monogràfiques o recreacions de caràcter conjuntural i/o temporal, a fi d'articular una oferta canviant i actualitzada.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Mercats: espais susceptibles d'interès per a l'oferta de l'ens.
- Creació i producció: accions o activitats que es generen amb temàtica o vocació internacional.
- Xarxes: relacions i interdependències amb organismes o equipaments internacionals.
- Permeabilitat i atractivitat: grau o capacitat de recepció de propostes alienes i integració en l'oferta de l'ens.

a) Mercats

- Al Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017 es proposa la internacionalització de l'ens i les seves activitats a partir de:
 - Garantir la qualitat artística de l'oferta.

- Fomentar la projecció i promoció externa de la ciutat de Barcelona.
- Donar un impuls al mecenatge, fent esment específic a l'internacional, mitjançant un pla d'expansió.
- Dissenyar un màster de cant d'àmbit internacional.
- Amb l'objectiu de preservar la qualitat i accedir a mercats internacionals, les activitats del Liceu empen les estratègies següents:
 - Presentar cantants de renom mundial tant a les representacions d'òpera com als concerts o recitals.
 - Incloure primeres figures en la direcció musical i escènica.
 - Programar un repertori ampli de reconeixement internacional.
 - Oferir les òperes en versió original (amb subtítols).
- El Teatre es posiciona com a capdavanter amb l'ús de la tecnologia 4K per a emetre òpera en viu la temporada 2014/2015 a més de 230 cinemes d'arreu del món: 130 cinemes en directe i 100 en diferit d'Europa, EUA, Amèrica Llatina i Àsia.
- Per a emissions per a la televisió, el Liceu ha arribat a un acord amb el canal francès especialitzat en música *Mezzo* per a transmetre òpera a 38 països i més de 16 milions d'abonats.
- L'abril de 2015, en aplicació a partir de la temporada 2014-2015, el Gran Teatre de Liceu va signar un conveni de col·laboració amb Turisme de Barcelona per a promoure activitats turístiques i culturals de la ciutat i, en especial, la programació artística.
- El Liceu Barcelona Opera House US Foundation (a partir de la temporada 2012-2013) ha tingut com a objectiu tant els aspectes de mecenatge i cooperació artística com els de difusió i socialització de les activitats del Liceu en els àmbits artístics. L'objectiu principal de la Fundació, ubicada a Nova York com a centre d'operacions, és crear un punt cultural entre el Teatre i els amics i patrons nord-americans per a difondre l'òpera i fomentar l'intercanvi operístic en ambdues direccions.
- El web de la institució es pot consultar gairebé en la seva totalitat en català, castellà i anglès.

b) Creació i producció

- En relació amb la creació i producció d'activitats operístiques, les coproduccions en les quals el Liceu suma sinergies amb d'altres equipaments o institucions operístiques esdevenen l'eina que permet la generació de continguts amb un cost compartit.

- Les coproduccions s'han centrat en les produccions operístiques, aquelles que per complexitat escènica i musical impliquen majors costos. El seu nombre ha anat augmentant durant el període avaluat fins a arribar a correspondre a una quarta part de la totalitat dels espectacles de la programació.
- Les coproduccions internacionals programades per l'equipament durant el període d'avaluació són les següents:
 - Durant la temporada 2012-2013, les coproduccions foren tres: *La forza del destino*, *Les contes d'Hoffmann* i *Madame Butterfly*.
 - Durant la temporada 2013-2014, les coproduccions foren quatre: *Cendrillon*, *Tosca*, *Kitege*, *Il prigioniero / Suor Angelica*.
 - Durant la temporada 2014-2015, les coproduccions foren sis: *La Traviata*, *Maria Stuarda*, *La voix humaine*, *Norma*, *Carmen*, *Don Pasquale*.
- D'entre els centres operístics amb els quals s'ha coproduït, hi ha el Covent Garden, l'Òpera Nacional Polonesa, el Théâtre des Champs Élysées, la Scottish Opera, l'Òpera de Cardiff, el Teatro Real de Madrid, la San Francisco Opera, la Lyric Opera of Chicago, la Canadian Opera Company, el Teatro Massimo de Palerm, el Teatro Regio de Torí, La Fenice de Venècia i el Festival de Santa Fe de Nou Mèxic.
- Altrament, la resta de l'oferta correspon a produccions pròpies, lloguers i companyies convidades, fonamentalment corresponents a concerts, recitals o espectacles de dansa. Amb tot, es caracteritzen per la vocació d'accedir a públics culturals amplis i diversos, inclosos els internacionals.
- El Gran Teatre del Liceu acull anualment les proves finals i el concert dels guanyadors del Concurs Internacional de Cant Francesc Viñas. La competició està dirigida a joves cantants d'òpera de tot el món. Per facilitar la participació i celebrar les proves preliminars, el Liceu té acords amb els teatres d'òpera de Madrid, París, Londres, Berlín, Milà, Hamburg, Nova York, Los Angeles, San Francisco, Pequín i Moscou.
- L'equip artístic es caracteritza per la visió internacional dels responsables i components dels cossos artístics. A la participació de músics d'arreu i als concursos previstos per a l'ampliació dels cossos artístics, s'hi afegeix la incorporació de la Sra. Scheppelmann com a directora artística després d'un concurs de caire internacional (2014). L'experiència i coneixement del sector musical resta, alhora, garantida pel prestigi del director musical, Josep Pons.

Indicadors (FGTL)			2012-2013	2013-2014	2014-2015
60	Nombre de coproduccions internacionals		3	4	6
62	% coproduccions internacionals	Nre. de coproduccions internacionals / Total d'activitats	12,00 %	19,05 %	23,08 %

c) Xarxes

- El Gran Teatre del Liceu participa o es troba vinculat amb associacions que possibiliten una xarxa operística de difusió i suport d'àmbit local i internacional:
 - Amics del Liceu: associació que col·labora amb el Gran Teatre del Liceu en l'organització de les activitats culturals de foment de l'òpera i suport al teatre.
 - Òpera XXI: associació de teatres, festivals i temporades estables d'òpera d'Espanya impulsada pel Gran Teatre del Liceu i el Teatro Real amb l'objectiu de buscar sinergies entre les institucions.
 - Opera Europa: associació professional d'òperes i festivals d'Europa que connecta 160 membres de 40 països i que serveix de plataforma de comunicació i de difusió. Entre d'altres serveis disponibles, a través d'Opera Europa el Liceu accedeix al portal de venda d'entrades amb descompte per a joves Opass (European Opera Passport).
 - Reseo: plataforma de connexió europea entre 80 institucions de 21 països per al desenvolupament de l'educació en l'òpera i la dansa.
- La temporada 2012-2013 es va impulsar una nova edició del cicle "Directors d'escena espanyols al Gran Teatre del Liceu" a la Biblioteca Miguel de Cervantes de Xangai, amb la retransmissió de set òperes representades al Liceu.
- Per iniciativa de Barcelona Global, el Gran Teatre del Liceu, en unió amb Ibercamera, L'Auditori i el Palau de la Música, participa en la creació de Barcelona Obertura clàssica i lírica, un projecte que té per objectiu difondre la música de la ciutat i atreure melòmans d'arreu del món. Amb previsió per a iniciar-se la temporada 2015-2016, es pretén concentrar grans concerts i espectacles en dies consecutius per a vendre *packs* d'entrades conjunts i, de forma paral·lela, engegar les campanyes de promoció internacionals vinculades.
- Enfocat dins el projecte educatiu del Gran Teatre del Liceu, el Teatre impulsa un curs universitari d'iniciació (assignatures de lliure elecció) adreçat a les universitats de tot el món. En aquest sentit, durant la temporada 2012/2013 van participar-hi vint universitats de cinc països d'Europa i Amèrica Llatina.

d) Permeabilitat i atractivitat

- S'estima que el 14,3 % d'espectadors correspon a públic internacional (temporada 2014-2015).
- La cobertura de mitjans internacionals respecte de l'activitat artística del Gran Teatre del Liceu (temporada 2012-2013) ha estat de vint-i-nou notícies referents a la programació operística i set a les produccions audiovisuals.
- En referència a la permeabilitat de la programació, el Liceu procedeix al lloguer de produccions de tercers, especialment d'institucions operístiques internacionals:
 - Durant la temporada 2012-2013, les produccions llogades foren quatre: *Rusalka*, *Street Scene*, *Das Rheingold*, *Il turco in Italia*.
 - Durant la temporada 2013-2014, les produccions llogades foren tres: *Agripina*, *La sonnambula*, *Die Walküre*.
 - Durant la temporada 2014-2015, les produccions llogades foren quatre: *Il barbiere di Siviglia*, *Arabella*, *Siegfried*, *Così fan tutte*.
- D'entre els centres als quals s'han llogat produccions, hi ha la Houston Grand Opera, la Canadian Opera Company, l'Opéra National de Bordeaux, l'Opera Australia, l'Òpera de Frankfurt, la Bühnen der Stadt Köln o el Teatro de La Fenice de Venècia.
- Les companyies convidades corresponen, en la seva major part, a agrupacions musicals o de dansa i artistes individuals de prestigi internacional. Al llarg dels exercicis avaluats, han destacat, entre d'altres, els recitals de solistes com Jonas Kaufmann, Nina Stemme, Edita Gruberová, Joyce DiDonato o Natalie Dessay; i entre les companyies de dansa, el Ballet de Montecarlo, l'American Ballet Theatre, l'Alvin Ailey American Dance Theatre, el Semperoper Ballett de Dresden o el Ballet Nacional d'Espanya.
- En la temporada 2012/2013 el Liceu va acollir tres concerts de la programació del Festival de Bayreuth, l'esdeveniment wagnerià més prestigiós del món que se celebra cada estiu des de 1876 a Bayreuth, Alemanya. Fou el segon cop que se celebrà al Liceu, el primer va ser el 1955.
- El Gran Teatre del Liceu va engegar la temporada 2014/2015 el Suite Festival, un esdeveniment amb vocació d'aplegar artistes locals, nacionals i internacionals. En la primera edició del festival intervingueren artistes de renom com Woody Allen, Van Morrison, Els Amics de les Arts, Bob Geldof, Luz Casal, Ara Malikian, Gregory Porter o Antonio Orozco.

- La posada en escena de l'obra *La llegenda de la ciutat invisible de Kitege*, una coproducció del Gran Teatre del Liceu, la Nederlandse Opera, la Scala de Milà, ha guanyat el premi internacional Opera Award 2013.

Indicadors			2012-2013	2013-2014	2014-2015
63	% visitants internacionals	Nre. de visitants internacionals / Total de visitants			14,29 %
133	Nombre de produccions alienes: companyies convidades		12	8	5
133b	Nombre de produccions alienes: lloguer de produccions		4	3	4

Valoracions a l'eix INTERNACIONALITZACIÓ

- El Gran Teatre del Liceu forma part de les xarxes europees i mundials que li permeten d'interactuar amb el sector, amb una posició de tradició centenària i fundacional.
- L'òpera és un dels sectors culturals explícitament internacionals. Amb obres de temàtica i llengua diversa, l'òpera s'ha conformat com una disciplina transversal i oberta. Per tant, la mateixa activitat del Liceu i la seva programació fan que l'oferta sigui prou àmplia i permeable per a arribar a públics nacionals i internacionals.
- El nombre de coproduccions amb altres entitats operístiques, així com les produccions alienes i convidades, indiquen que la institució ha estat receptiva a continguts diferenciats.
- En el mateix sentit, la celebració de continguts del Festival de Bayreuth (temporada 2012-2013) assenyalava la tradició wagneriana del Liceu i la permeabilitat amb l'exterior.
- Tot i ser d'interès per múltiples aspectes, no s'han pogut emprendre col·laboracions o coproduccions d'abast internacional en major nombre, a causa de les limitacions econòmiques dels darrers exercicis. Com a prioritat, caldria aprofitar els contactes internacionals per a impulsar nous projectes que generin coproduccions d'itinerància exterior.
- La programació de produccions contemporànies ha d'obrir l'oferta a un públic expectant de noves propostes i que s'hi interessa a nivell internacional. A partir de les iniciatives conegudes per a coordinar activitats amb els altres grans cen-

tres musicals de la ciutat, caldria dissenyar aquells productes únics per a crear punts d'atractiu per al públic internacional del sector.

- El percentatge de públic internacional, que és de prop d'un 15 % sobre el total, inclou el públic turístic general i el públic del sector que pot estar interessat específicament en una proposta determinada de la programació. Tal com la institució expressa en els seus plans comercials, el marge d'atracció de públic extern és prou ampli i un dels objectius que s'han de desenvolupar en les properes temporades.
- Cal que els visitants puguin disposar de l'oferta del Liceu com un dels atractius culturals de la ciutat. Es consideren bàsiques les estratègies comercials de la institució amb els agents turístics, a fi de crear en l'imaginari col·lectiu la relació del destí Barcelona també amb l'òpera.
- Respecte de les retransmissions, es considera que aquestes formen part d'una estratègia a mitjà i llarg termini, on la difusió de l'òpera s'afegeixi a l'objectiu de conformar prestigi al voltant de les activitats de la institució i tenir presència mediàtica. L'impacte sobre el públic més pròxim, que pot ser convençut de l'interès d'anar presencialment al Liceu, té una correspondència menor en el públic més llunyà, si bé pot crear l'expectativa per a seguir la programació del teatre i ser-ne seguidor.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

Aquest eix transversal se subdivideix en els següents apartats temàticament vinculats:

- Coneixement i innovació: característiques d'expertesa i aportació de continguts.
- Prestigi i reconeixement extern: percepció d'excel·lència i valoració de les activitats de l'ens en el context sectorial, nacional o internacional.
- Reconeixement intern: valoració al mateix equipament, a les institucions tutores i percepció per part del públic i abonats de la gestió i l'activitat duta a terme.
- Qualitat: mesures de gestió per a desenvolupar actuacions normativitzades o estandarditzades que ofereixin coherència i excel·lència.

a) Coneixement i innovació

- Un dels tres principals “vectors” esmentats del Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017 correspon a salvaguardar l’esperit del Liceu, que inclou situar l’equipament en l’escena internacional i convertir-lo en un referent artístic, també social i cultural a la ciutat de Barcelona. Amb aquest fi, preveu situar la qualitat artística com a variable competitiva, especialment amb els intèrprets més destacats, i mantenir i millorar els cossos artístics propis.
- Respecte de la programació desenvolupada, els exercicis avaluats es caracteritzen per una base de repertori clàssic, amb propostes contemporànies en nombre limitat.⁶⁶ Respecte d’aquestes composicions del segle xx, en la darrera temporada avaluada (2014-2015), la contemporaneïtat de l’oferta operística correspongué a les obres de Montsalvatge (*Una voce in off*, producció pròpia) i de Poulenc (*La voix humaine*, coproducció amb els Teatros del Canal de Madrid).
- Les coproduccions, que constitueixen el 26 % del total de l’oferta (2014-2015) i que se centren de forma exclusiva en espectacles operístics, permeten incrementar l’oferta amb espectacles de nivell escenogràfic i interpretatiu que no hagin estat possibles per iniciativa única. Aquests acords amb altres equipaments se centren habitualment en obres ja consolidades i conegudes pel públic.⁶⁷ La producció pròpia, bàsicament concerts i recitals amb intèrprets convidats, permet oferir novetats quant a la recuperació del patrimoni musical o per l’interès implícit de les grans veus convidades.
- La programació de dansa, de 4 a 2 companyies i de 17 a 7 funcions en el període avaluat, es caracteritza per la participació de propostes de ballet clàssic de forma gairebé exclusiva.
- Quant a altres tasques d’excel·lència, l’equipament porta a terme enregistraments de l’activitat musical, publicacions i actes públics diversos.
- La revista bimestral *Obertura* va substituir el full informatiu (2014-2015). Es tracta d’una publicació en format paper, de bona qualitat gràfica i dirigida als abonats que la reben a domicili; informa de les característiques i continguts dels espectacles previstos en el període, així com de la resta de programació, de la corporació i de notícies vinculades a la cultura operística.
- Com a eina complementària d’informació, a més dels vincles actualitzats per a

66 Consulteu capítol 2.4.a).

67 En referència a les valoracions artístiques, les apreciacions genèriques dels experts musicals es descriuen al capítol 3.2.

L'ús de les diferents xarxes socials, el Liceu edita en format digital un butlletí mensual que s'envia per correu electrònic als abonats. En aquest sentit, la revista, els butlletins mensuals, les xarxes socials i el programa de mà esdevenen les eines de comunicació emprades per la institució per a contactar amb el seu públic i abonats.

- El catàleg de publicacions de la institució, amb edicions pròpies, dels Amics de Liceu o de tercers, està compost per 12 llibres de temàtica liceista (art al Cercle del Liceu, història, temporades, etc.); cal afegir-hi els programes d'òpera (125, 16 el 2012-2013) i els programes de dansa (28). En referència als enregistraments, el catàleg disponible correspon a 46 DVD i 9 CD d'òperes, recitals i monogràfics d'autors o intèrprets.
- En consonància amb la creació de coneixement, com a complement a l'oferta artística, el mateix Liceu o les organitzacions vinculades, Amics del Liceu o Cercle del Liceu, organitzen activitats diverses (conferències, col·loquis, presentacions, projeccions, visites, sortides, cursos, etc.).
- D'entre els serveis que s'ofereixen a l'espectador, la sobretitulació de l'òpera en tres idiomes (català, castellà i anglès) implica disposar dels recursos físics i humans per a sincronitzar el llibret de cada obra i el desenvolupament escènic.
- El Gran Teatre del Liceu és un dels pocs teatres d'Europa que han conservat el seu fons documental des dels seus inicis, el 1847. Per catalogar, estudiar, digitalitzar i preservar la documentació històrica, que arriba fins a l'any 1982, la Societat del Gran Teatre del Liceu, que n'és la propietària, ha signat un conveni amb la Universitat Autònoma de Barcelona. El web de l'arxiu històric del Liceu⁶⁸ està disponible en obert des del web de la Biblioteca d'Humanitats de la UAB.

Indicadors (FGTL)		2012-2013	2013-2014	2014-2015
129	Butlletí electrònic: nombre anual	12	12	12
129b	Butlletí electrònic: nombre de receptors	46.350	46.350	46.350

68 <http://www.bib.uab.cat/human/arxiusocietatliceu/publiques/indexcat.php>

Publicacions i edicions musicals al tancament de la temporada 2014-2015

Programes d'òpera	125
Programes de dansa	28
Llibres	12
DVD	46
CD	9

b) Prestigi i reconeixement extern

- En funcionament des del 1847, el Liceu ha estat reconegut tradicionalment com un dels fòrums operístics més importants de l'escena internacional. La consolidació en el sector, l'arrelament en la cultura del país i els canvis sociataris que originaren la reconstrucció (1994-1999) l'identifiquen com a referent de l'òpera a l'exterior i equipament central de la disciplina a Catalunya.
- L'aspecte patrimonial i artístic afegeix singularitat a la institució. L'edifici i el patrimoni artístic vinculat es sumen a la modernitat i la capacitat tècnica incorporada en la reconstrucció.
- L'octubre de 2015 se celebrà una trobada sectorial d'àmbit internacional en el marc d'Opera Europa, dedicada al màrqueting de l'òpera i les estratègies i accions innovadores experimentades els darrers anys. L'acte representà el reconeixement del Liceu i la seva experiència com a referent del màrqueting aplicat als equipaments d'òpera, i acollí representants de les grans institucions europees. Des de maig de 2014 la Fundació forma part de la comissió executiva de màrqueting de l'organització europea.
- El prestigi històric de la institució està avalat per un equip tècnic i artístic reconegut. Hi contribueixen el prestigi del director musical Josep Pons i el reconeixement sectorial dels successius directors artístics, primer, de Joan Matabosch, des del 2014 al Teatro Real de Madrid, i, posteriorment, de Christina Scheppelmann, guanyadora del corresponent concurs internacional.
- El Concurs Internacional de Cant Francesc Viñas representa un dels elements de més prestigi per al Liceu, amb la circumstància afegida que forma part del programa de temporada del teatre. Les col·laboracions amb altres equipaments operístics del màxim nivell, com el Teatro Real de Madrid, la Scala de Milà, el Covent Garden de Londres, l'Òpera de París, la d'Hamburg o el Metropolitan de Nova York, li confereixen la màxima rellevància com a plataforma per a les noves generacions d'intèrprets lírics.

- L'obra "*Le Grand Macabre*", enregistrada al Liceu el mes de novembre del 2012, va rebre el "Diapason d'Or de l'Année", un dels premis europeus més significatius que destaquen els millors CDs i DVDs de la música clàssica i l'òpera; la mateixa producció rebé el premi "Le Diamant d'Opéra" de la revista *Opéra Magazine* i la distinció "La réverence" de la revista *L'Avant-Scène Opera*.
- La posada en escena de l'obra "*La llegenda de la ciutat invisible de Kitege*", coproducció del Gran Teatre del Liceu, la Nederlandse Opera i la Scala de Milà, ha guanyat el premi internacional "Opera Award 2013".
- La programació de la temporada 2013-2014 obtingué reconeixement en dues categories dels premis lírics Campoamor: Dmitri Tcherniakov, per la millor direcció escènica en l'obra "*La llegenda de la ciutat invisible de Kitege*", i Irene Theorin, com a millor cantant femenina pel rol de Brunilda a "*La valquiria*".

c) Reconeixement intern

- El Cor i l'Orquestra són els dos cossos artístics internalitzats en l'estructura del Liceu. El cost explícit d'aquestes formacions suposa una aposta estratègica per a disposar d'una generació d'oferta estable i de gran qualitat.
- Al llarg del període avaluat, els recursos han minorat progressivament (cinc efectius menys entre 2012-2013 i 2014-2015), fet que incompleix el propòsit qualitatiu del Pla estratègic i obliga a la incorporació de músics i cantants en relació amb l'actuació programada. Les previsions per als exercicis següents inclouen cobrir les vacants d'ambdues formacions.
- La programació dels períodes avaluats fou a càrrec de Joan Matabosch, director artístic fins a finals de 2013. La incorporació a partir de la temporada 2014-2015 de Christina Scheppelmann, guanyadora d'un concurs internacional per a cobrir la plaça, tindrà impacte en la programació a partir de la temporada 2015-2016.
- El Conveni 2014-2017 suposa un avanç qualitatiu per a la Direcció i els treballadors de l'ens, enfocat a oferir el millor servei als usuaris. La flexibilitat assolida es garanteix amb l'acord entre ambdues parts.
- En referència al reconeixement per part del públic més habitual, els abonats, la crítica durant els períodes avaluats s'ha centrat en les cancel·lacions, la repetició de produccions en la mateixa temporada o la immediata següent, la qualitat d'alguns dels espectacles fora de programa i la gestió i els preus de les entrades.
- Respecte de les cancel·lacions, a part de la substitució d'intèrprets per motius de salut, en l'exercici previ a l'avaluació (2011-2012) es cancel·laren algunes de les obres incloses en la programació per raons econòmiques o per la conflic-

tivitat laboral, que complicaren la gestió de la temporada 2012-2013, amb les dificultats logístiques derivades del retorn o el canvi de les entrades de la temporada anterior i l'impacte en la confiança del públic. A la temporada 2014-2015 correspon la cancel·lació d'un recital també per motius econòmics.

d) Qualitat

- La sostenibilitat energètica de l'equipament fou advertida des de la reconstrucció del teatre: disposa d'un sistema de drenatge de les aigües subterrànies, les quals canalitza a un dipòsit municipal d'aigües no potables per a reg i les aporta a la infraestructura que subministra a les fonts de Montjuïc.
- El Gran Teatre del Liceu va obtenir el 2004 la certificació segons la norma ISO 14001 - categoria M, relativa a gestió medi ambiental, i el reglament europeu EMAS (Eco-management and Audit Scheme).
- L'any el 2013 se li va concedir la certificació de la norma ISO 50001, que substituïa l'anterior norma ISO 16001, ja concedida el 2011, com a desenvolupament de les certificacions prèvies de gestió i control del consum energètic.
- L'equipament disposa d'un Pla d'Acció Ambiental 2009-2015 per a la millora de l'eficiència energètica, que es basa en la procedimentació certificada per les diferents normes de gestió i eficiència energètica.
- Els processos i procediments implantats i portats a terme mitjançant un contracte de rendiment amb garantia d'estalvis vinculats a inversions per a la innovació tecnològica⁶⁹ han possibilitat consolidar els objectius d'estalvi i eficiència energètica, amb reduccions acumulades de més del 40 % de consum d'energia elèctrica i del 35 % del consum de gas (fins al 2013), la minoració equivalent d'emissions de gasos d'efecte hivernacle i el corresponent estalvi econòmic, xifrat en 343.000 euros/any.
- El Liceu es va adherir al programa empresarial Espais Acció CO2, de reducció voluntària d'emissions de CO2.
- En referència al reconeixement a les estratègies ambientals executades pel Liceu, el 2011 va rebre el Premi EMAS Catalunya (pel seu Pla d'Acció 2009-2015 a la millor implantació ambiental), una menció d'honor en els premis EnerAgen 2012 i un guardó de l'Institut Català d'Energia (ICAEN). El 2014 li fou concedit el premi Best Energy Service Project pel seu Pla d'Acció, atorgat per la European

⁶⁹ Amb la col·laboració de la UTE formada per Emte Service, Cofely, Abantia Mantenimiento i el suport de l'Institut Català de l'Energia (ICAEN).

Energy Service Initiative 2020 (EESI2020), dins del European Energy Service Award-2014, un guardó de la Comissió Europea en reconeixement de les bones pràctiques ambientals.

- Pel que fa a la gestió de la qualitat, la Fundació està certificada segons la norma ISO 9001/2008, que determina l'organització dels processos que formen part de l'activitat. De l'adequació de la norma en l'equipament en deriven els procediments vinculats, així com les instruccions i protocols diversos que la desenvolupen i que acaben configurant el manual de qualitat.
- Entre els procediments vinculats hi consten els corresponents a la prevenció de riscos laborals, amb fitxes individualitzades per àrees tècniques i col·lectius de risc, normativa interna de recursos humans (normes de funcionament intern, pla d'igualtat, normativa sobre contractació, també adaptada al Consorci, de prevenció envers l'assetjament, de comunicació de riscos i d'incidents i accidents).
- Respecte de la qualitat operativa aplicada a la millora del servei al públic, a més dels mitjans ja existents com la sobretitulació i les pantalles en les localitats de visibilitat reduïda, al llarg del període avaluat s'ha introduït un sistema d'accés amb nous torns que complementa un protocol d'actuació de seguretat. En pràctica a partir de la reubicació de les taquilles a la façana de la Rambla, es motiva per la necessitat d'augmentar les mesures de prevenció per als espectadors a la sala i s'aplica a l'entrada de les instal·lacions; vincula mesures de control renovades, la inspecció dels objectes i volums que accedeixen i l'exigència d'ús del guarda-roba.
- Així mateix, s'han incorporat modificacions en la senyalística del Teatre, que permeten donar una informació millor dels moviments interns i la localització de les butaques, segons els criteris de lectura fàcil. La informació dels cartells s'expressa en tres idiomes (català, castellà i anglès).

Valoracions a l'eix EXCEL·LÈNCIA

- El Gran Teatre del Liceu té com a missió central la programació i exhibició d'òpera, una oferta que complementa amb dansa, concerts, recitals i, en general, espectacles escènics de caire musical. En aquest sentit, el prestigi de la institució es basa en la continuïtat de l'excel·lència de la proposta al llarg de prop de 170 anys d'història i la utilització de l'òpera com a eina de difusió cultural i formativa.
- La programació del Liceu té la necessitat d'assolir l'equilibri entre diferents factors: rendibilitat i risc, clàssic i contemporani, produccions exclusives i repertori

habitual, primeres veus i nous talents. A més, la sostenibilitat financera i l'obligació de fer accessible la proposta a un públic ampli matisen la proposta.

- En relació amb l'esmentat equilibri i la diversitat d'opinions referents a la limitada oferta de música contemporània o de produccions especialment innovadores, l'entitat manifesta que aquest ha de sumar obres reconegudes, com a part de l'alfabetització operística del públic, a produccions contemporànies i d'altres d'interès divers (patrimoni musical, etc.).
- L'aposta audiovisual, principalment les retransmissions mitjançant Mezzo, col·labora en el posicionament de la marca Liceu a escala internacional. En referència a la difusió del seu patrimoni i activitats, la col·laboració amb tercers ha de suposar l'increment en l'oferta d'enregistraments i de publicacions d'interès que incrementin el coneixement sobre l'equipament.
- Respecte de la recuperació de la memòria pròpia, juntament amb el vincle que redirigeixi a la web de l'arxiu documental catalogat per la UAB, cal engegar campanyes per a recopilar informació històrica de l'equipament que puguin atresorar afeccionats o especialistes, i que s'incorpori físicament o en format digital a la consulta ja existent.
- En referència a la resta d'activitats públiques d'excel·lència, taules rodones, presentacions i conferències, cal prosseguir la col·laboració amb el Cercle del Liceu, els Amics del Liceu i tots aquells tercers que puguin nodrir de continguts operístics i musicals el relat de la institució. Les iniciatives envers la participació d'artistes (escenògrafs, intèrprets, etc.) i experts per a presentar els espectacles programats o sobre aspectes diversos de la cultura musical es consideren fonamentals per a desenvolupar la tasca de divulgació i l'excel·lència de l'equipament.
- Les tensions de tresoreria, especialment en el primer exercici avaluat i previ a l'aprovació del Pla estratègic i de viabilitat i l'aportació de fons extraordinaris,⁷⁰ varen significar retardament generalitzat en els pagaments. A efectes de reputació en el sector, les dificultats financeres han pogut suposar una certa pèrdua de confiança en el projecte per part de creditors i *stakeholders*. Aquesta circumstància s'ha compensat amb el redreçament de la disponibilitat i haurà de ser mantinguda en el temps amb bones pràctiques artístiques i de gestió.

⁷⁰ Consulteu el punt 2.2.b).

- Els responsables artístics del Liceu són reconeguts unànimement. El Liceu ha d'aprofitar el seu prestigi en una doble vessant: com a capacitador de la millora dels cossos artístics propis i com a catalitzador de la qualitat de la proposta programàtica. L'estabilitat en el projecte, la millora contínua en apostes com el Concurs Francesc Vinyes i la disposició adequada de recursos que consolidin la seva actuació garantiran l'excel·lència.
- Els espectadors que adquireixen abonaments esdevenen el suport bàsic de la institució però, alhora, es consideren l'indicador de l'excel·lència en el servei. Els factors determinants per a la percepció qualitativa d'aquest públic fidel se centren, per una part, en l'acompliment estricte del programa, per altra, en la gestió adequada de les tarifes i abonaments i, finalment, en l'absència de cap mena de greuge comparatiu.
- Les cancel·lacions han esdevingut una conseqüència de factors generalment aliens a la voluntat del Teatre, però poden ser enteses com un incompliment del compromís amb el públic si no es justifiquen de forma directa i intel·ligible.
- La reclassificació tarifària de les localitats, d'aplicació a partir de la temporada 2015-2016, ha d'induir a l'anàlisi continuada i la modificació d'aquells aspectes millorables o disfuncionals que es vagin succeint. La consideració envers el públic liceista obliga a mesurar i avaluar totes les polítiques o estratègies que l'afecten directament, en especial aquelles que puguin ser percebudes com a greuge comparatiu, com els descomptes d'última hora, motivats perquè s'ocupin les places lliures, poden afavorir l'endarreriment de la decisió de compra fins a la mateixa setmana de les representacions, en detriment de la fidelitat i l'avançament d'ingressos que representen els abonaments.
- L'operativa de la Fundació està certificada per sistemes de gestió de qualitat homologats per als processos generals que es desenvolupen i, especialment, pels de caràcter mediambiental. En el marc del Sistema de Gestió Ambiental i Energètic del Liceu, l'entitat ha implantat els processos necessaris per a convertir la gestió dels consums energètics en un avantatge competitiu centrat en l'eficiència. En aquest sentit, el pla d'acció que porta a terme el departament tècnic del Liceu s'ha convertit en un model de referència.

2.10. PARAL·LELS EXTERNS

S'ha considerat interessant ubicar les característiques del Gran Teatre del Liceu en un entorn sectorial, sense més ànim que emmarcar i contrastar en un exercici teòric breu les diferències i similituds entre equipaments. Es considera que la realització d'una comparativa fiable implicaria una immersió aprofundida en la totalitat d'equipaments continentals, de similar procediment que l'avaluació estratègica, per obtenir la corresponent informació sistematitzada en un únic model uniforme previ al contrast amb les característiques de les altres institucions.

Sense models catalans assimilables, el Liceu manté paral·lelismes amb la naturalesa i les funcions que desenvolupen altres equipaments operístics públics o privats que desenvolupen les activitats en contextos sociopolítics diferents i que s'expressen en models singulars, molt especialment pel que fa als recursos disponibles.

Per fer aquesta mostra, s'han identificat algunes de les característiques principals de quatre institucions rellevants en l'àmbit europeu i internacional: el Teatro Real de Madrid, l'Òpera Nacional Holandesa, el Teatre de Basilea i el Covent Garden de Londres. De la multiplicitat d'equipaments operístics del continent, alguns amb una vessant més pública i funció comunitària i d'altres més propers a l'anomenat model americà,⁷¹ **la tria pretén identificar realitats diferenciades en el sector.**

A fi de mostrar diversos valors d'interès, s'ha definit una taula com a quadre resum d'indicadors dels equipaments seleccionats i identificats amb la informació disponible (figura 2). Els valors expressats corresponen a dades de l'exercici 2014 o de la temporada 2014-2015.

Teatro Real

El Teatro Real s'inaugurà el 1850 amb una programació dedicada a les arts escèniques, si bé l'especialització en òpera arribà amb la reobertura actual. Es tracta d'una fundació pública participada de forma majoritària pel ministeri espanyol amb competències culturals, a través de l'Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), per la Comunitat de Madrid i l'Ajuntament de Madrid.⁷²

⁷¹ Agid, P; Tarondeau, J.C. *La gestión de ...* Op. cit. 55, pàgs. 38-43.

⁷² La propietat de l'immoble que ocupa el Teatro Real correspon a l'Estat, que es fa càrrec de les principals inversions i dels costos de manteniment de l'edifici.

El principal òrgan de gestió és un patronat amb vint-i-tres membres: cinc patrons bàsics (el ministre d'Educació, el president de la Comunitat de Madrid, el secretari d'Estat de Cultura, el conseller de Cultura de la Comunitat de Madrid i el director General de l'INAEM), quinze patrons designats pel Ministeri i la Comunitat i tres patrons representants dels patrocinadors públics i privats. La seva presidència recau en una personalitat independent escollida pel Patronat mateix a proposta del ministeri competent, té un mandat de cinc anys i presideix la comissió executiva. La Direcció General és també un òrgan de govern, present en les reunions del Patronat i de la comissió executiva, té caràcter professional i és la responsable dels càrrecs de director artístic i, dependent de l'anterior, del director Musical. Altres òrgans vinculats a l'ens són la Junta de Protectors, representants dels patrocinadors principals, el Consell Internacional, el Cercle d'Ambaixadors, la Junta d'Amics del Real i el Consell Assessor.

Com a ens de vocació pública, el Teatro Real assumeix ser centre de creació i seu de propostes vinculades a la música, en especial al sector operístic. En paral·lel, el seu projecte artístic integra el repertori clàssic i el contemporani, portant a terme les mesures que permetin accedir a nous públics. Amb els objectius anteriors, l'oferta comprèn òpera, dansa, concerts i recitals i la seva promoció (conferències, exposicions, etc.). De forma prioritària, acull activitats educatives mitjançant tallers, espectacles adaptats i sessions pedagògiques.

L'estructura financera de la fundació suposa a la pràctica, aproximadament, una divisió molt similar entre els ingressos públics (aportacions de les administracions presents al Patronat) i l'autofinançament, considerant aquest la facturació per activitats i el mecenatge – patrocini privat (al voltant del 14 % en els darrers exercicis).

A efectes fiscals, amb aplicació a partir de 2015, el Teatro Real té reconegut el règim propi d'entitat privada de caràcter social, cosa que l'eximeix de retencions i li permet aplicar la prorrata general a l'IVA, entenent que una part de les activitats està exempta de l'impost. En aquest sentit, gràcies a l'esmentat avantatge impositiu els ingressos de taquilla milloren substancialment, una circumstància que no poden aprofitar la resta de teatres d'òpera de l'Estat, que carreguen directament el 21 % de l'impost a les entrades que comercialitzen.

Operativament, una de les característiques principals és que el Cor i l'Orquestra no es troben interioritzats en l'estructura. En aquest sentit, manté un acord de coope-

ració amb l'Orquestra Simfònica de Madrid i un contracte amb el cor Intermezzo des de la temporada 2010-2011.

L'ens va iniciar un nou programa social el 2014 amb diferents àmbits d'actuació, sempre en vinculació amb l'univers de la música i en col·laboració amb entitats cíviques. En destaquen les activitats dedicades a públic infantil i juvenil en situacions desfavorables, físiques, intel·lectuals o socials, en les quals s'empra la música com a vehicle terapèutic que estimula la percepció respecte del món musical i artístic per a potenciar la creativitat i la integració social (participació a corals, banc d'instruments, etc.).

Nationale Opera & Ballet

Institució pública neerlandesa de finançament estatal i, en menor mesura, municipal. Jurídicament correspon a una fundació (Fundació Nacional d'Òpera i Ballet). La Fundació té per objecte operar i mantenir el teatre com a seu nacional de l'òpera i el ballet, presentar una oferta distintiva d'excel·lència d'àmbit internacional i promoure aquestes disciplines als Països Baixos. El tipus d'IVA vigent al país que l'entitat aplica a les entrades és del 6 % (2015).

Des de gener de 2013 l'ens es gestiona sota la marca de Dutch Nationale Opera & Ballet, resultat de la fusió de De Nederlandse Opera, el Het Nationale Ballet i el Muziektheater d'Amsterdam, alhora que funciona com a identificació física de la seu. En relació amb aquest origen institucional, l'equipament diferencia en la seva organització les modalitats artístiques, hi atorga objectius diferenciats i models de gestió segmentats (activitats, patrocinadors, etc), però les coordina per aprofitar les sinergies i oferir el millor servei de forma eficient.

Es dedica primordialment a la creació, producció i exhibició d'òpera i ballet,⁷³ amb el compromís d'assolir l'excel·lència artística, tant pel que fa a cantants, músics i ballarins, com quant a professionals escènics de les especialitats vinculades: escenografia, il·luminació, so, atrezzo, vestuari, etc. Disposa de cor (seixanta cantants) però no d'orquestra pròpia i, en aquest sentit, la institució manté conveni amb la Nederlands Philharmonisch Orkest i amb la Nederlands Kamerorkest, que cobreixen la temporada d'òpera i dansa.

⁷³ De fama internacional, el ballet porta a terme tant el repertori romàntic - clàssic, com coreografies neoclàssiques i contemporànies i obres de nova composició.

La seva programació es caracteritza per l'originalitat en la dramaturgia escènica i per la programació d'una proporció elevada de produccions de caire contemporani, a fi d'arribar a públics joves i acostar la música, l'òpera i la dansa a la ciutadania. En referència a l'òpera, seguint una estratègia mantinguda al llarg dels darrers anys, es cerca l'equilibri entre les òperes de repertori més populars, les poc conegudes i les noves, amb llibrets i música de creadors contemporanis.

Les activitats socials i educatives de la institució esdevenen un eix d'actuació central. Entre d'altres iniciatives, el programa social té com a objectiu enfortir els llaços del públic (famílies, adults, persones en risc d'exclusió social) facilitant l'accés a la música, l'òpera i la cultura en general; s'adapten tallers de cant coral a col·lectius específics, es programen concerts de música de cambra en diferents institucions, visites guiades participatives, etc.

Hi ha programes per a estudiants de diferent nivell educatiu i d'experiència musical, curriculars i extracurriculars, en forma de tallers, audicions, visites, assajos participatius, tant de ballet com d'òpera (escena, cant i música), amb recursos didàctics de suport. En aquest sentit, les activitats ressegueixen l'evolució formativa de l'usuari / estudiant des dels quatre anys fins a l'edat adulta. El seu objectiu, comú als programes socials, es basa a construir una relació sòlida amb els públics existents i els nous, fomentant el suport i l'afinitat ciutadana a les disciplines artístiques, així com donant suport a l'aparició de talents vinculats. Així mateix, el programa educatiu s'entén com un projecte genèric que implica associacions, escoles i teatres diversos.⁷⁴

Theater Basel

El Teatre de Basilea és una institució pública suïssa dependent de l'autoritat local i, per tant, de caràcter municipal, tot i que rep suport financer cantonal. Fundat l'any 1834, la darrera reconstrucció i reinauguració de l'edifici data de 1975. El tipus d'IVA vigent al país que l'entitat aplica a les entrades és del 2,5 % (2015).

La temporada 2014-2015 s'inaugurà amb el canvi de direcció en l'equipament. Els resultats d'aquest exercici es caracteritzaren per una minva del 6 % aproximadament de l'ocupació, que implicà una disminució dels ingressos i l'ajustament corresponent de les despeses.

⁷⁴ Entre d'altres, l'IJburg College, l'Escola d'Arts d'Amsterdam, l'Escola d'Arts d'Utrecht, els conservatoris d'Amsterdam, Utrecht, Alkmaar i Den Haag, els col·legis per a formadors d'Amsterdam i Haarlem i diverses organitzacions artístiques.

Es dedica a l'exhibició d'òpera, ballet i teatre, a la seva producció i a la didàctica vinculada. En aquest sentit, es reconeix al Theater Basel la programació d'art dramàtic, dansa i teatre musical de repertori clàssic i, principalment, la generació i exhibició d'obres contemporànies i noves produccions, i alhora el compromís en el suport a nous talents i projectes experimentals de tots els gèneres.

Els cossos artístics propis i internalitzats estan formats pel ballet i el cor. Respecte de l'orquestra, de forma genèrica es col·labora amb la Sinfonieorchester de Basilea i amb l'orquestra barroca La Cetra per a produccions de música antiga.

Les activitats educatives i de socialització de l'òpera i la cultura de la música adquireixen una funció central per a l'equipament. En format educatiu programa òperes, concerts, recitals i espectacles de dansa. Mitjançant les activitats educatives es vol facilitar la comprensió de les obres: dóna rellevància singular a la didàctica dels procediments de producció musical mitjançant *performances*, participació en assajos, tallers i trobades amb artistes, creadors i tècnics (so, escena, il·luminació, etc.), enregistraments de camp, instal·lacions i circuits de so. Impulsa la xarxa europea per a l'Òpera i la Dansa amb l'objectiu d'apropar el públic jove a aquestes disciplines amb activitats, guies interactives, tallers, etc., i a la formació de mestres i professors com a prescriptors.

Entre les diverses activitats que desenvolupa la institució, també s'hi inclouen les visites guiades, el lloguer d'espais i el servei de restauració.

Royal Opera House

La Royal Opera House (ROH), coneguda també com The Covent Garden per la ubicació al barri de la ciutat de Londres, és una gran estructura mixta amb col·laboració entre el sector públic i el privat. Està regida per la Royal Opera House Covent Garden Foundation, entitat sense ànim de lucre que disposa d'una societat instrumental per a dur a terme activitats comercials (Royal Opera House Enterprises Limited). El Patronat de la fundació és el responsable de la gestió de la ROH i l'òrgan màxim de presa de decisions, i alhora és l'encarregat de supervisar el lliurament de la missió i els objectius de l'entitat. El Consell d'Administració, derivat del Patronat, determina l'estratègia i controla l'execució del director general, que gestiona el funcionament del dia a dia de la ROH. El tipus d'IVA vigent al país que l'entitat aplica a les entrades és del 20 % (2015).

La ROH es dedica a la producció i exhibició d'espectacles d'òpera i dansa. Dis-

posa de diversos cossos artístics amb els quals produeix obres destinades a la programació pròpia i per a tercers; realitza gires arreu, i, alhora, coprodueix amb altres equipaments nacionals o internacionals. Les companyies internalitzades en l'estructura pròpia són les següents:

- The Royal Opera: companyia d'òpera formada per intèrprets i personal de suport, a la qual s'afegeixen com a solistes els principals cantants internacionals, si escau.
- The Royal Ballet: companyia de dansa clàssica, formada per ballarins, tècnics i *staff*, de repercussió mundial.
- Orchestra of the Royal Opera House: formació orquestral que presta suport als espectacles de The Royal Opera i The Royal Ballet i que, en solitari, també programa concerts i recitals.
- The Royal Opera Chorus: cos propi de cantants, ampliable amb cantants externs en funció de l'obra, que presta suport a The Royal Opera.

A més de les sales per a exhibir directament les produccions, la ROH difon la seva activitat mitjançant les retransmissions en directe i les gravacions dels seus espectacles, i els programa en cinemes de tot el món o a través de mitjans digitals; l'èxit de la proposta ha significat una audiència de 730.000 espectadors durant la temporada 2014/2015.

Juntament amb l'exhibició, l'altra activitat prioritària de la ROH és l'educativa, amb un programa molt ampli de projectes d'aprenentatge, en els quals s'utilitza la música, l'òpera i la dansa com a element pedagògic en diversos trams d'edat escolar i per a públics familiars, i es fa un ús significatiu de l'art com a mitjà d'integració social. Respecte de la formació purament artística, i en diferents nivells, la ROH desenvolupa plans d'abast internacional dedicats a la formació i el perfeccionament per a joves talents de la interpretació musical (The Jette Parker Young Artists Programme), la dansa (The Royal Ballet School) i les especialitats tècniques de l'activitat escènica (escenografia, vestuari i altres a la seu de Thurrock).

La vessant patrimonial de la institució correspon a l'arxiu de les col·leccions històriques generades per l'activitat del teatre (Royal Opera House Collections) i està formada per fons documentals i objectes diversos.

La Royal Opera rep fons públics a través del consell de les arts anglès (Arts Council England), els quals constitueixen aproximadament una quarta part del total dels ingressos. La proporció dels ingressos procedents de l'esponsorització privada és

similar, circumstància que implica que espais físics o programes del teatre portin el nom d'empreses o particulars patrocinadors. La resta dels ingressos corresponen a l'explotació de l'equipament, per taquillatge i drets comercials, de manera que el nivell d'autofinançament de l'equipament i dels cossos artístics vinculats es troba al voltant del 75 % del total d'ingressos.

La vinculació amb l'Arts Council implica l'acord per al compliment de les funcions públiques que ha de desenvolupar l'ens, el qual inclou la vessant social i educativa i, alhora, la col·laboració amb les organitzacions culturals de tota dimensió existents en el territori anglès. En aquest sentit, es considera fonamental que, tot i l'austeritat en les finances públiques, el finançament públic es mantingui per a reforçar la funció comunitària de l'equipament.

Figura 2

		Teatro Real⁷⁵	Nationale Opera & Ballet⁷⁶	Theater Basel⁷⁷	Royal Opera House⁷⁸	Gran Teatre del Liceu⁷⁹
ECONOMIA I ORGANITZACIÓ	Pressupost anual	42.074.629 €	59.311.000 €	54.760.000 € ⁸⁰	175.960.000 € ⁸¹	39.675.800 €
	% ingressos propis per activitats	44,33 %	24,06 %	14,19 %	53,67 %	33,63 %
	% ingressos per mecenatge	24,92 %	1,29 %	6,76 %	22,85 %	14,51 %
	% ingressos per aportacions públiques	30,62 %	71,81 %	77,20 %	22,23 %	47,76 %
	% altres ingressos	0,13 %	2,84 %	1,85 %	1,25 %	4,1 %
	Nombre de personal propi⁸²	291	512	280	n.d.	312
	Aforament sala principal	1.752	1.594	1.150	2.268	2.294
ACTIVITATS	Nombre de produccions (no educat.)	22 (9 òpera, 3 dansa, 10 concerts)	31 (15 òpera, 16 dansa)	27	40	27
	Nombre de funcions (no educat.)	197 (86 òp., 14 dansa)	208 (85 òp., 123 dansa)	523 (en tres sales)	519	112
	Nombre d'espectadors	n.d.	244.688 (115.046 òpera, 129.642 dansa)	169.077 (53.305 òpera, 31.726 dansa)	740.000	206.984
	Nombre de serveis educatius	87	295	n.d.	+ 1.000	58
	Nombre d'usuaris serveis educatius	n.d.	16.641	6.682	33.000	45.346
	Seguidors a les xarxes socials⁸³	Facebook: 30.833 / Instagram: 3.272 / Twitter: 50,3K / Youtube: 2.304 / Índex Klout: 73	Facebook: 57.663 / Instagram: 11,3 K / Twitter: 10,6 K / LinkedIn: 1.242 / Youtube: 2.588	Facebook: 7.099 / Twitter: 404 / Issuu: 15	Facebook: 126.652 / Twitter: 273 K / Instagram: 51.000 / Índex Klout: 74	Twitter: 14.300 / Instagram: 7.079 / Youtube: 6.300 / Índex Klout: 80

75 Dades corresponents a l'exercici 2014, excepte nombre de personal propi, que correspon a març de 2012.

76 Dades corresponents a l'exercici 2014.

77 Dades corresponents a l'exercici 2014-2015.

78 Dades corresponents a l'exercici 2014-2015.

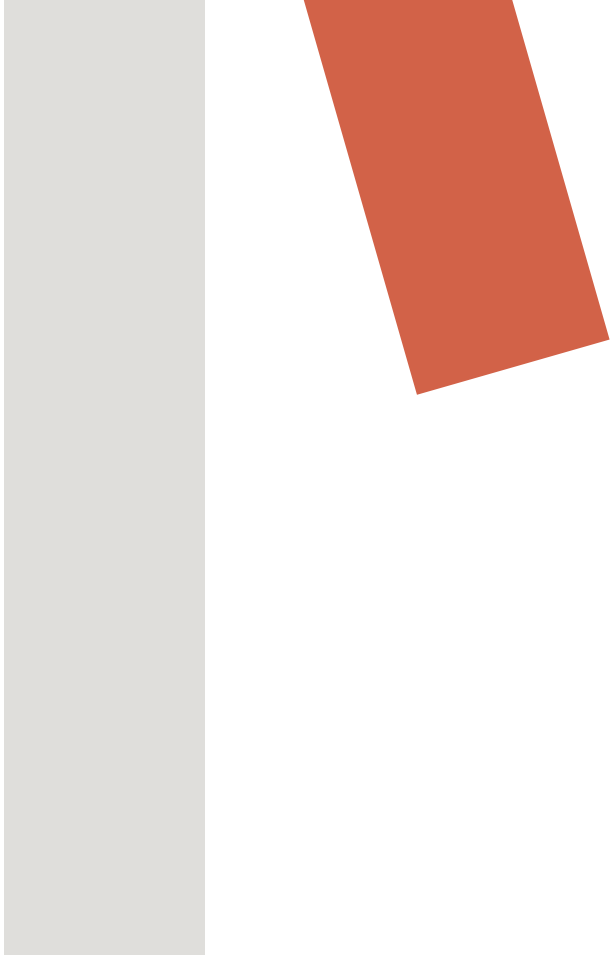
79 Dades corresponents a l'exercici 2014-2015.

80 La conversió CHF a € correspon a 01/09/2015.

81 La conversió £ a € correspon a 01/09/2015.

82 La naturalesa del càlcul de personal propi difereix segons l'equipament: el Teatre Real no té cossos artístics internalitzats; el Nationale inclou únicament el cor (60 cantants); el Theater Basel, el ballet i el cor; la ROH, la companyia estable d'òpera, el ballet, l'orquestra i el cor; el Liceu, el cor i l'orquestra.

83 Consulta realitzada el 05/01/2016.



3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

3.1. APLICACIÓ METODOLÒGICA

En el marc metodològic de l'avaluació estratègica, la fase de parametrització de la informació recull la valoració d'experts interns com un dels procediments que constitueix la interpretació de la informació obtinguda.⁸⁴

Respecte de l'abast i els àmbits de l'avaluació estratègica, s'ha considerat que la valoració d'experts s'havia de limitar a aspectes determinats en què els indicadors quantitatius aporten una informació parcial i els qualitius requereixen un especial i profund coneixement sectorial. En aquest sentit, es pretenen valorar:

- Els aspectes genèrics i sectorials: naturalesa dels objectius, adaptació a la demanda social i cultural, impacte en la dinàmica del sector i rol territorial.⁸⁵
- Els continguts: els recursos i l'organització que estructura l'ens avaluat, l'adequació de les activitats, els projectes digitals i la comunicació.⁸⁶
- Les propostes de millora que, des de diverses perspectives externes, s'apunten com a estratègies destinades a remeiar les possibles deficiències.

Per portar a terme la valoració, metodològicament s'adapta el mètode Delphi mitjançant un informe pautat, en format de qüestionari, definit puntualment per a l'equipament.

En l'avaluació del Gran Teatre del Liceu s'ha concretat un esquema d'informe o qüestionari (annex 3) que s'estructura d'acord amb el mateix mètode que s'ha seguit en l'avaluació estratègica de l'equipament, introduint com a criteris de valoració la qualitat de l'oferta, la singularitat del servei o producte, la innovació en la generació del servei i la gestió, els valors culturals o formatius, el valor implícit de l'oferta i la projecció exterior.

⁸⁴ La base metodològica que defineix aquest apartat es desenvolupa a l'apartat 5.3 del model propi: CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model ...* Op. cit. 3, p. 50-52.

⁸⁵ La informació requerida correspondria a l'eix transversal 1, «Governança i coordinació» (planificació estratègica); a l'eix 3, «Estructura organitzativa» (interacció sectorial), i a l'eix 6, «Cohesió social» (motor de cohesió).

⁸⁶ La informació requerida correspondria a l'eix transversal 3, «Estructura organitzativa» (organització interna); a l'eix 4, «Activitats i públics» (oferta i activitats); a l'eix 5, «Paradigma digital», i a l'eix 7, «Educació» (accent educatiu).

L'informe qüestionari inclou apartats de redacció lliure i de tipus formulari, en què cal optar per una de les opcions (Sí/No, Efectiu/Millorable) i comentar l'elecció a partir dels aspectes valoratius que es descriuen. L'índex és el següent:

1. Valoració d'aspectes genèrics i sectorials (camp de redacció lliure).
 - a. En referència a les estratègies del Gran Teatre del Liceu respecte a la demanda social i cultural.
 - b. Impacte de l'acció del Gran Teatre del Liceu en la dinàmica general cultural i com a eina de promoció del mateix sector.
 - c. Projecció exterior de l'equipament i les seves activitats.
2. Valoració de mitjans, d'activitats i de continguts (formulari i comentaris de redacció lliure).
 - a. Infraestructures.
 - b. Organització i recursos.
 - c. Respecte dels continguts.
 - d. Respecte dels serveis educatius.
 - e. Impacte social.
 - f. Comunicacions i acció comercial.
3. Propostes de millora (camp de redacció lliure).
 - a. Llistat de fortaleeses i debilitats detectades en l'ens i en les seves activitats.
 - b. Llistat de recomanacions derivades.

Dins l'estructura de l'informe que responen els experts, el procediment continua amb la definició del perfil d'expert idoni i, a partir d'aquest, la selecció dels possibles candidats. Així, en l'adaptació a la casuística del Gran Teatre del Liceu de Catalunya, es van establir dos prototipus d'especialista a consultar:

- El perfil de gestor musical: corresponent a l'expert sectorial i de gestió, amb experiència en els diferents aspectes gerencials propis dels equipaments musicals.
- El perfil artístic: músics i experts musicals de trajectòria contrastada, coneixedors del sector i l'equipament.

D'una relació de candidats amb els requisits idonis, finalment tres experts van presentar aportacions significatives a la valoració.

Un cop emplenats els informes pels experts, es va procedir a la sistematització de la informació rebuda i a la consegüent confrontació entre les diferents aportacions mitjançant una entrevista individualitzada amb cada especialista.

3.2. RESULTATS DE LA VALORACIÓ D'EXPERTS

De les valoracions obtingudes, l'avaluador parametriza la informació per circumscriure les aportacions més personals i diferenciar els aspectes discordants entre els experts.

A banda de les apreciacions sobre aspectes més tècnics o operatius, les diferències s'expressen bàsicament quant a la concepció intrínseca de la institució i les polítiques culturals que desenvolupa o ha de desenvolupar.

A l'efecte de síntesi, s'ha expressat la informació per conceptes i respostes breus. Les discrepàncies entre experts s'assenyalen específicament.

EN REFERÈNCIA ALS ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

Adaptació a la demanda social i cultural

- La demanda social de l'òpera, a hores d'ara, es limita a un públic no majoritari i li és necessari continuar el procés per fer-ne entrar de nou.
- Es tracta d'un gènere de difícil adaptació, però els creadors han trobat les fórmules per a adaptar-lo al segle xxi, tot i que a vegades se segueix al segle xix.
- Situació de partida en la institució a la data de tancament de l'avaluació:
 - La programació es troba avançada a diverses temporades vista, tal com resulta pràctica habitual en el sector.
 - La realitat econòmica és extraordinàriament complexa.
 - Els recursos són limitats.
 - Les formacions musicals estables es troben en procés de recuperació.
- En relació amb la programació, no s'aprofundeix en aquells gèneres populars que poden tenir acceptació, com seria el cas de la sarsuela.⁸⁷
- L'exhibició de dansa és puntual, i hi participen majoritàriament amb companyies clàssiques, música pregravada i repertori conservador.
- El repertori de la programació esdevé previsible i correspon amb el que gira per altres fòrums operístics europeus.
- Les coproduccions no són prou habituals i no es produeix cap títol propi.

⁸⁷ Per a disposar d'una dada referent al públic de la sarsuela, si bé parcial, les dades ADETCA referents a dos espectacles de promoció privada al Teatre Tívoli (dates de la setmana del 21 al 29 de setembre de 2015) assenyalen una ocupació del 20,05 % (*El dúo de la africana*, sis funcions) i del 32,29 % (*La del manojo de rosas*, cinc funcions) de l'aforament.

- Hi ha poques veus joves i un aprofitament reduït dels dobles càstings. S'aprecia una tendència monopolística dels intèrprets.

Impacte en el sector

- L'impacte real del Gran Teatre del Liceu en el sector és reduït i no està compensat per la inversió que li cal.
- Les noves generacions del sector no se senten representades i no sempre han tingut l'oportunitat d'accedir-hi en condicions econòmiques favorables.
- El Gran Teatre del Liceu té vocació de ser l'equipament cultural de referència del país.
- Les accions del Teatre haurien de tenir impacte en els àmbits següents:
 - La incorporació d'artistes i col·laboradors.
 - La participació dels músics més rellevants del país.
 - La revisió dels processos per a incloure els millors cantants del país en els rols principals.
 - La creació de xarxes de treball i la col·laboració amb altres equipaments nacionals.
 - La deslocalització d'algunes activitats pel territori.
 - L'aportació econòmica a la ciutat.
- No hi ha borsa de treball per a joves intèrprets, ni tampoc cap iniciativa per a noves veus, directors musicals o d'escena.
- La funció nacional del Liceu l'obliga a sortir del Teatre: amb òperes de format adient, diversos teatres territorials poden acollir aquests espectacles.

Projecció exterior

- El Liceu aporta un valor patrimonial i cultural innegable per a la ciutat.
- Si es vol preservar, caldria convertir el Liceu en una estructura d'estat al 100 %, tal com ho és el Teatro Real a Madrid.
- El Liceu ha gaudit d'un enorme prestigi interior; tot i així, en temporades anteriors va patir un cert problema de reputació també en l'àmbit exterior.
- En els darrers temps, el nivell dels cossos artístics l'ha limitat per a emprendre fer gires internacionals. L'activitat del mestre Pons fa pensar en una millora propera.

EN REFERÈNCIA A L'ORGANITZACIÓ I ALS CONTINGUTS

Infraestructures

Respecte de les infraestructures escèniques principals, escenari i fossat.

- El fossat és massa petit.
- De l'escenari es perden 10 metres del davant, fet que afecta els balanços musicals i l'adaptació d'algunes produccions.
- Limitació de l'espai per a algunes produccions: impossibilitat per a espectacles amb boca d'escenari gran, fet que limita la col·laboració en produccions de teatres de característiques diferents.
- **Discrepància.** Les infraestructures per a desenvolupar les activitats escèniques i musicals són les adequades.

Respecte de les infraestructures dels espais complementaris.

- Calen més locals d'assaig per a desdoblar feines i optimitzar el temps.
- **Discrepància.** Les infraestructures per a desenvolupar altres activitats (sales d'assaig, *foyer*, rere escenari, camerinos) són adequades.

Els condicionants d'aforament, seguretat, comoditat, visibilitat i acústica del servei ofert.

- Hi ha problemes històrics de visibilitat des del cinquè pis i la platea, els quals es van repetir en la reconstrucció de l'edifici amb el mateix disseny de ferradura de l'original, que ja preveia butaques sense visió.
- L'acústica no és l'òptima, és molt seca i caldria reformes per a millorar-la.
- La sala principal reuneix els condicionants d'aforament, seguretat i comoditat adients.

L'adaptació a les necessitats dels accessos i els espais comuns d'acollida.

- L'entrada de la Rambla genera dificultats d'accés per les mateixes característiques de l'emplaçament.
- Altres aspectes a millorar són l'entrada d'artistes, juntament amb el taquillatge i l'espai d'espera abans d'entrar.
- L'acollida del públic es considera excel·lent.
- Es formen cues llargues d'usuaris per als serveis de restauració durant les mitges parts.

Organització i recursos interns

Adequació de l'organització i el nombre d'efectius.

- Adequada organització, tot i que li cal una revisió constant.
- Deficiències en el nombre d'efectius en les formacions musicals estables.
- Reduir més el personal pot repercutir en la qualitat del servei.

Els recursos dedicats per al foment del mecenatge i els ingressos propis.

- Malgrat l'adversa situació econòmica, la gestió ha estat l'adequada.
- La direcció general del Teatre assumeix unes tasques que no li són pròpies en referència a la captació dels mecenes; pot haver-hi un cert problema de representativitat.

Els procediments administratius i la interacció amb els usuaris.

- Els procediments administratius no entorpeixen la interacció dels usuaris amb el teatre, si bé poden existir qüestions puntuals.

L'externalització dels serveis.

- És necessari l'actualització contínua dels cronogrames interns de les formacions estables respecte dels assaigs per a maximitzar la dedicació i reduir les subcontractacions externes.
- S'ha de mesurar l'externalització de serveis.

Les subcontractes envers els resultats obtinguts.

- Les subcontractes les porten a terme professionals reconeguts, solvents i que realitzen la seva tasca de manera impecables.
- **Discrepància.** Les subcontractacions són millorables.

Valoració de l'Orquestra Simfònica del Gran Teatre del Liceu.

- S'ha de reconèixer i donar suport a la tasca del director musical, Josep Pons, i donar-li els recursos per a avançar en l'excel·lència.
- Josep Pons ha millorat la presència de les formacions estables. L'Orquestra sona molt millor, però hi ha marge per a continuar millorant.
- El nivell artístic està millorant amb el director musical, Josep Pons, i el compromís de convocar i renovar algunes places de l'orquestra.
- S'evidencien les limitacions de la formació en la qualitat que aporten alguns dels músics de l'orquestra.

Valoració del cor del Gran Teatre del Liceu.

- Després de moments convulsos, el cor està en bones mans musicals (les de la nova responsable, Conxita Garcia).
- Si li cal renovació, cal que sigui amb cura.
- Bona recepció de la incorporació de Conxita Garcia.
- Reptes del futur: fer una temporada estable del mateix cor, augmentar efectius fins a arribar a seixanta veus, convocar places i incentivar prejubilacions.

- És d'esperar que s'apliquin les mateixes mesures de millora que es preveuen i ja es dediquen a l'orquestra.

Continguts

L'equilibri de la programació d'espectacles.

- La programació és rica, variada i de qualitat.
- **Discrepància.** Seria recomanable aprofundir en una narrativa pròpia, de major caràcter: atenció a compositors contemporanis, reposició de títols del patrimoni català, oferir lectures modernes del repertori clàssic, etc.
- No es correspon als objectius que haurien de guiar l'equipament.
- **Discrepància.** La pregunta prèvia ha de ser quins són els objectius que haurien de guiar l'equipament. A partir de la resposta, es podran valorar els continguts.

La programació operística.

- Proposta variada i notable. Alternança de títols de repertori amb noves creacions, produccions pròpies amb coproduccions i lloguers d'altres.
- **Discrepància.** Altrament, davant la crisi econòmica, s'aprecia una tendència a la comercialitat i la manca de risc, de planificació de les estrenes respecte dels compositors locals i la recuperació de patrimoni musical català.
- Pocs títols de la segona meitat del segle passat, i encara menys del segle xxi.

La programació de dansa.

- Bona programació de dansa. La combinació de muntatges clàssics i contemporanis és la correcta, amb una òptima alternança de companyies internacionals i nacionals.
- **Discrepància.** La dansa és escassa al Liceu i gairebé únicament de varietat clàssica.
- No cal plantejar la creació d'una companyia de dansa pròpia, però sí que cal programar una temporada de dansa més completa i amb més funcions.
- Recomanació de concentrar la programació de dansa en un moment determinat de l'any.

La programació de concerts.

- S'ha millorat ostensiblement, per mèrit del mestre Pons.
- Excel·lent programació de concerts.
- **Discrepància.** Actualment la programació resulta poc original, en un format que pot desenvolupar qualsevol altre equipament.

- Fóra interessant que es pogués construir una temporada de concerts autònoma a les representacions, ja que hi ha prou públic.
- Cal donar forma a una proposta de concerts relacionada amb el cor.
- Cal insistir a presentar veus úniques en format de recital.

Les altres activitats.

- Activitats complementàries d'una qualitat notable.
- **Discrepància.** L'oferta d'activitats complementàries no és suficient.

L'adequació entre produccions pròpies i alienes.

- En la situació actual resulta lògic i necessari coproduir.
- Pel tipus d'escenari, no es pot coproduir amb tots els teatres que es voldria.
- Bon equilibri entre les produccions pròpies i alienes.

Les produccions pròpies.

- No hi ha produccions pròpies d'òpera a causa de la inversió que impliquen, circumstància agreujada per les dificultats financeres de l'equipament.

Les produccions alienes.

- Entre les produccions programades, n'hi ha d'alienes de bon nivell i d'altres d'inferiors. Sigui com vulgui, no totes han de ser excepcionals.
- En el moment de crisi econòmica, és la fórmula més adequada.
- Hi ha produccions de molta importància que no han passat pel teatre.

Les coproduccions.

- És preferible el màxim nombre de coproduccions, ja que això indica rotació d'oferta i de recursos.
- Les coproduccions poden permetre apostar pel sector nacional (cantants, productors, tècnics) a fi de promocionar-lo i internacionalitzar-lo.
- Corresponen a una fórmula més econòmica i viable que les produccions pròpies.
- Resulta fonamental associar-se amb teatres referents i amb projectes guanyadors.
- Les dues o tres darreres temporades no hi ha hagut prou inversió en noves coproduccions.
- Les poques coproduccions que es fan són amb títols habituals i de molt poc risc.

En referència a la promoció del talent jove.

- Es tracta d'un dels punts febles de la institució, amb marge per a una millora molt notable.

- Hi ha poc compromís per a presentar les veus més importants del país en els rols principals d'alguns títols.

Respecte de la promoció de la producció musical nacional històrica i contemporània.

- El teatre no ha promogut suficientment en els darrers anys la producció musical de Catalunya, un país de compositors i de directors d'escena que no aprofiten el seu planter.
- Cal incentivar l'encàrrec de noves òperes als compositors locals amb més transcendència.
- A fi d'exhibir produccions noves o històriques en formats més petits, caldria explotar l'ús del *foyer*.
- Es considera bàsic recuperar el patrimoni líric català i, entre d'altres, tornar a presentar les òperes catalanes estrenades amb èxit i que no repetiren l'exhibició posteriorment.

Els serveis educatius

L'oferta dels serveis educatius respecte de la missió de l'equipament en aquest àmbit.

- És necessari que la institució diferenciï l'oferta d'espectacles, encara que siguin adaptats, i la formació del públic, a fi de definir correctament com ha de ser l'oferta.
- L'oferta educativa actual es considera que no forma suficientment el públic en el fet operístic ni musical.
- **Discrepància.** L'oferta educativa actual resulta atractiva i prou àmplia.
- Fóra imprescindible ampliar la gamma de nous espectacles infantils.
- Amb noves propostes de cost limitat seria possible que determinats espectacles infantils fossin itinerants.
- La definició d'un projecte social i educatiu possibilitarà orientar un nou catàleg d'activitats.

El Petit Liceu.

- La millora del servei es produirà a partir de la introducció de nous espectacles i la reformulació conceptual dels existents.

Altres activitats educatives.

- Cal convidar més varietat de ponents a les conferències.

Impacte social

L'adequació de les activitats socials al compliment de les funcions implícites.

- L'apartat de les activitats socials és clarament millorable i les iniciatives més actuals poden fer més atractiva la imatge general de l'entitat.
- La participació en les dinàmiques d'Apropa Cultura significa una experiència totalment positiva.
- Tots som Liceu i Liceu a la Fresca són les propostes que generen més acceptació.

Les gires i la descentralització de les activitats del Liceu.

- Hi ha poques activitats territorialitzades.
- Les gires són millorables, però és difícil moure una infraestructura d'aquesta naturalesa i adaptar-la a espais diversos.
- En formats específics, més petits, en concert o en format d'òpera jove, es podrien moure espectacles.
- Descentralització millorable. El Liceu, com a equipament nacional, ha de destinar recursos per a fer possible una gira anual que passi pel territori i vehiculi una proposta centrada en l'òpera o la veu.

L'impacte sociocultural en l'entorn immediat.

- El seu impacte en l'entorn és limitat.
- Feblesa bàsica en la interacció amb el barri del Raval i la ciutat de Barcelona. Molts ciutadans desconeixen les activitats del Teatre a qui costa canviar la imatge elitista d'altres temps, percepció que motiva el possible desinterès.
- **Discrepància.** El Gran Teatre del Liceu és sensible amb el seu entorn proper i pretén reforçar els vincles de veïnatge.
- Les activitats complementàries més visibles que es desenvolupen corresponen a les visites guiades i al Petit Liceu.
- Les activitats del Petit Liceu es porten a terme amb formacions musicals molt reduïdes, fet que limita l'espectacle i l'interès que pugui despertar.

Respecte de les accions en la difusió social de la cultura.

- Està parcialment connectat amb la societat, per tant, no li és possible ser rellevant en la difusió social de la cultura.
- Hi ha una reflexió sobre com ha de ser el lideratge del Teatre i quina ha de ser la tornada envers la societat.

Comunicació i acció comercial

Ús del web per a potenciar la imatge del Liceu.

- Valoració positiva de l'ús del web i l'*app*. Reflecteix els valors de la institució actual.

Intel·ligibilitat, practicitat i accessibilitat del web.

- El web i l'*app* són pràctics, clars i útils.

Ús i profit de les xarxes socials.

- Ús i profit modèlics de les xarxes socials.

Estratègies de comunicació i relació amb els mitjans.

- Tot i la vinculació especial amb *La Vanguardia*, el Gran Teatre del Liceu és democràtic amb tots els mitjans. Altrament, la sobreinformació en aquest mitjà respecte del Liceu va en detriment d'altres ofertes musicals.
- Bones campanyes de sensibilització i *teaser* de temporada.
- La relació amb els mitjans internacionals pot ser molt millorable.

El posicionament de l'ens en referència al públic.

- Cal preguntar-se si el públic turístic ve a Barcelona pel Liceu.
- En aquest sentit, sembla que el públic internacional només es desplaça i s'interessa per aquelles propostes on la producció, la interpretació o el director són immillorables o innovadors. Això queda reduït a un títol o dos per temporada.
- Hi ha un moviment notable per part del públic familiar i escolar.

L'adequació de les estratègies de màrqueting als nínxols del mercat.

- Estratègies de màrqueting molt ben orientades.
- Es fa ús de noves estratègies: *Seient Secret*, preus flexibles, preu invers, etc.

Les estratègies respecte del públic en risc d'exclusió.

- Si s'actua en aquest camp, no és prou visible.
- Disposen de l'espai i les eines per a informar al públic sensible i beneficiari de les campanyes.

La política de preus.

- Els preus són cars, però, alhora, més econòmics que al Teatre Real de Madrid, que, generalment, té un aforament molt alt.
- Gestió adequada.
- La fidelització d'un públic abonat serà crític en un futur. Només el temor a no

tenir entrades garanteix l'interès a tornar-se a abonar. Cal considerar el percentatge de descompte dels abonaments.

- No es pot considerar apujar més els preus.

Altres serveis oferts:

- La densitat de la programació i els assajos del teatre no faciliten l'existència de dates disponibles per a moltes activitats musicals.

PEL QUE FA A LES PROPOSTES DE MILLORA

Punts forts.

- El pes històric de la institució.
- El reconeixement de teatre d'òpera de Barcelona i Catalunya.
- És un focus d'atracció cultural de la ciutat.
- Es troba ubicat a la Rambla.
- Disposa de capacitació per a la gestió econòmica i l'optimització dels recursos disponibles.
- L'orientació comercial de la gestió.
- Les accions eficients de màrqueting i comunicació.
- La programació atractiva, potser excessivament tendent al gran públic.
- Millora progressiva de les formacions musicals estables.
- Ens mediàticament dinàmic: creació fluida i constant de notícies sobre ell mateix.

Punts febles.

- L'ens es troba immers en una concepció cultural, espiritual i social que té conseqüències de caràcter creatiu i, en conseqüència, artístic.
- Pèrdua del discurs arriscat.
- Pocs cantants locals en papers principals.
- Manca de programació d'obres de compositors catalans.
- Repertori excessivament clàssic. Poques òperes contemporànies, barroques, sarsueles, etc.
- La situació financera pot prioritzar els assumptes econòmics respecte dels artístics.
- Imatge preestablerta del Liceu com a reducte exclusiu tancat monopolitzat per grups de poder socioeconòmic.
- Desconnexió amb la realitat musical de la ciutat i del país.

RECOMANACIONS

- Definir què vol ser el Liceu, si centre d'excel·lència o centre de difusió pública de l'òpera o ambdós, i a partir d'aquí establir la resta d'estratègies.
- Respecte de la programació:
 - Crear un discurs propi i una narració més moderna, compromesa i introduir-hi més risc.
 - El luxe no és excel·lència, aquesta està més vinculada a la qualitat musical de la proposta.
 - Obrir el teatre a iniciatives innovadores.
 - Apostar per produccions i/o coproduccions de títols nous que poden interessar a d'altres equipaments europeus.
 - Reservar algun indret de la programació per a crear moments diferencials i transcendents que siguin apreciats com a “irrenunciables” per als incondicionals de l'òpera arreu: títols especialment atractius, càstings forts, produccions espectaculars o singulars, etc.
 - Mantenir l'equilibri en el repertori.
 - Incorporar posades en escena innovadores. Reflexionar sobre el contingut i reescriure les òperes per a cada generació.
 - Reservar una part més popular (sarsuela) i fora del repertori habitual (barroca).
 - Programar dansa contemporània amb l'orquestra en viu.
 - Evitar la monopolització interpretativa de la programació (renovació d'elencs). Revisar procediments interns i calendaris de producció d'espectacles.
 - Millorar la productivitat en relació amb la planificació de la temporada (més produccions al vespre, revisió de la disponibilitat de les formacions pròpies i reduir la subcontractació innecessària).
- Creació artística catalana:
 - Fer del teatre un espai de creació per als compositors, cantants, directors d'escena, etc., del país.
 - Acordar una jerarquia de compositors i planificar estrenes de compositors catalans.
 - Incloure cantants del país en els rols principals.
- Coproduccions:
 - Fomentar coproduccions amb teatres de prestigi, amb directors d'escena il·lustres, amb títols de referència i amb càstings interessants.

- Territori:
 - Impulsar el treball en xarxa amb institucions del territori i exercir el lideratge.
 - Deslocalitzar les activitats dels cossos artístics del Liceu pel territori.
- Referència internacional:
 - Programar propostes singulars, encara que sigui de forma puntual, per a atreure públic internacional.
 - Organitzar un cap de setmana amb dos títols per a atreure públic internacional.
- Públic intern:
 - Dissenyar una oferta que permeti diversificar el públic.
 - Buscar l'atractiu per al públic jove.
- Aspectes tècnics:
 - Millorar l'acústica de la sala.
 - Assegurar el nombre suficient de tècnics per a cada activitat en el teatre.
 - Revisar els honoraris dels intèrprets en referència al preu de mercat.
- Aspectes econòmics:
 - Garantir recursos per a generar un discurs a mitjà i llarg termini.
 - Invertir en mancances: pla d'inversions.
 - Valorar la política de mecenatge i determinar qui assumeix el protagonisme com a cap visible.
- Preus, entrades i abonaments:
 - Activar i mantenir una política de preus segmentada.
 - Facilitar l'accés a través del *ticketing* i les xarxes.
 - Preus flexibles en funció de venda.
- Actuar de prescriptors de joves promeses d'arreu, a fi d'assegurar vinculacions futures.
- Renovar els serveis educatius per a donar una visió més oberta del fet escènic-musical.
- Situar les formacions musicals estables en el centre de la vida artística, complementant les seves plantilles per a conformar cossos artístics d'excel·lència.
- Vincular les activitats del Liceu a la programació d'altres equipaments i institucions culturals del país.
- Aprofundir en la política audiovisual.



4. CONCLUSIONS

Un cop feta la diagnosi, es recullen en format de fortaleeses i febleses les principals conclusions d'aquesta anàlisi interna. S'han organitzat els resultats en models temàtics clarament diferenciats:

- De tipus organitzatiu
- De tipus econòmic
- Respecte de l'oferta i el contingut

Les diverses conclusions (febleses/fortaleeses, recomanacions i reflexions) es refereixen a aspectes generals de la institució, que poden comprendre des de la gestió fins a conceptes pròpiament institucionals inherents a la concepció social, cultural o política que es vol atribuir a l'equipament.

4. CONCLUSIONS

4.1. DE TIPUS ORGANITZATIU

FORTALESES	FEBLESES
• La configuració societària del Gran Teatre del Liceu separa la propietat de la infraestructura, pública i en mans del Consorci, de la participació del sector privat, representat en la governança de la Fundació. • La relació públic – privat que caracteritza la Fundació permet establir complicitats i la participació directa en la gestió de la societat civil. • La planificació estratègica vigent (Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017) esdevé el marc dels objectius a mitjà termini i les accions per a portar-los a terme; acceptat per les administracions aportadores, garanteix el finançament previst. • Davant la finalització del pla vigent, s'està desenvolupant una nova planificació estratègica per a predir, garantir i assegurar els recursos i desenvolupar el projecte artístic. • Limitada pels òrgans de govern i per la mateixa planificació estratègica, s'atorga un grau elevat d'autonomia executiva a la Direcció General.	• En referència al Consorci i la seva vinculació institucional al subsector Estat, resulta especialment complexa tota modificació estatutària o normativa que es vulgui emprendre per a optimitzar el funcionament de l'ens. • En les escriptures de la Fundació, el redactat respecte de la definició de la base sobre la qual es reparteix l'aportació dels patrons públics és ambigu i comporta la discrepància de criteris envers el finançament que cada administració atorga. • La manca de continuïtat en diversos membres del Patronat i la Comissió Executiva impedeix el coneixement aprofundit i el seguiment necessari per a optimitzar la governança de l'ens. • En paral·lel a la resta d'equipaments vinculats a l'excel·lència artística, es fa difícil compatibilitzar els objectius històrics i les funcions implícites de tot equipament públic en referència a l'accés universal a la cultura.

FORTALESES	FEBLESES
• Es disposa d'un organigrama funcional adaptat a les necessitats que reforça la comunicació i el màrqueting. • En paral·lel a l'anterior, els processos de l'entitat es gestionen mitjançant comissions transversals i per projectes, que possibiliten ser més eficients en la seva gestió. • Els processos i els procediments que els porten a terme resten sistematitzats i integrats en el funcionament quotidià de l'ens, com a mostra de professionalització de la gestió. • L'expertesa tècnica de la plantilla i la capacitació artística s'evidencien en la qualitat de les activitats i continguts que es desenvolupen. • En l'àmbit de la qualitat operativa, l'ens disposa dels sistemes de qualitat ISO 9001/2008, ISO 14001 (relativa a residus i protecció medi ambiental) i ISO 5001 (eficiència energètica).	• La coordinació entre les administracions públiques es centra gairebé de forma exclusiva en el control i retiment de comptes i en la sostenibilitat patrimonial de l'equipament. • La manca de contracte programa impedeix determinar la prioritat dels objectius públics acordats amb les administracions i quin seguiment efectiu se'n fa. • El Liceu s'enfronta a un conjunt d'estereotips en l'imaginari ciutadà que actuen com a handicap d'acceptació inicial (exclusivitat, preus poc accessibles, etc.). • La infraestructura presenta deficiències o mancances diverses: – limitacions de la boca de la caixa escènica, que impedeixen l'exhibició de determinats projectes compartits; – fossat d'orquestra limitat per a grans produccions; – qualitat acústica millorable; – visibilitat parcial, reduïda o pràcticament nul·la de nombroses localitats. • Si l'estratègia envers la qualitat artística prioritza la internalització, el dimensionament dels cossos artístics encara està en procés de normalització.

4.2. DE TIPUS ECONÒMIC

FORTALESES	FEBLESES
• El Consorci presenta un balanç de situació i un compte de resultats anuals sanejats. • Les administracions públiques han assumit de forma extraordinària l'aportació de recursos per a la rehabilitació de fons propis de la Fundació, fet que ha permès fer front a les necessitats tresoreres de l'ens i als compromisos adquirits. • La Fundació manté un grau d'autofinançament més elevat que la resta d'equipaments culturals públics del país: ingressos propis a partir del taquillatge, el mecenatge, les produccions audiovisuals, etc. • La gestió del mecenatge i les accions vinculades es consideren modèliques en el sector cultural. • L'obtenció d'una bonificació fiscal pel mecenatge durant els anys 2016-2019 suposarà un atractiu per a la captació de nous fons i donants. • La gestió financera determinada pel Pla estratègic i de viabilitat ha possibilitat la continuïtat de les activitats del Teatre. • La gestió que es porta a terme a la Fundació apunta una tendència de reducció del dèficit anual fins a l'obtenció de superàvit (2015-2016). • Les activitats del Liceu suposen un impacte econòmic important sobre la ciutat, valorat en 128 milions d'euros (PIB estimat, Cambra de Comerç de Barcelona, 2013).	• Les dificultats econòmiques de la Fundació en temporades prèvies han afectat la imatge de l'entitat. • L'endeutament de l'entitat, posat a mitjà i llarg termini en bona part, llastra la viabilitat de futurs exercicis. • La interpretació que el Ministeri de Cultura fa de la norma quant al repartiment de l'aportació pública ha dificultat l'equilibri dels pressupostos de l'entitat. • Les característiques de l'activitat requereixen previsió pressupostària amb diversos exercicis d'antelació per a concretar la programació, amb la dificultat d'aconseguir compromisos a anys vista amb les entitats aportadores. • La normativa legal envers el mecenatge no facilita l'atractiu suficient per al desenvolupament i el creixement del suport privat. • A causa de les característiques implícites a la programació artística, hi ha incompatibilitat entre les previsions plurianuals i la gestió pressupostària pública, de caràcter anual. • Les restriccions pressupostàries afecten directament les tasques d'actualització i manteniment de les instal·lacions i estructures necessàries per al desenvolupament de l'activitat.

FORTALESES	FEBLESES
- S'ubica en un emplaçament de gran potencial econòmic, cèntric, singular i d'interès turístic, susceptible d'explotació mantinguda en el temps. - Es porta a terme de forma singularitzada el control de costos per producció, que permet seguir l'evolució del rendiment de les activitats i evidenciar profits i desviacions.	- Motivat per la idiosincràsia del sector i les dificultats tresoreres de l'ens, els costos artístics variables, on s'inclouen les tarifes dels intèrprets, esdevenen especialment elevats. - Els costos d'estructura són molt pesants; aquesta situació és producte del model artístic aprovat pel Patronat i forma part de l'estratègia per a assolir l'excel·lència en la qualitat a partir de la internalització dels costos artístics. Ambdues formacions, siguin internalitzades o externalitzades, incrementen els costos finals de l'equipament i, en tot cas, són inherents i centrals en l'activitat de l'ens.

4.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

FORTALESES	FEBLESES
- El pes històric de la institució, identificada com el teatre d'òpera de Barcelona i Catalunya, li confereix prestigi intern i extern. - El Gran Teatre del Liceu és mediàticament dinàmic i té capacitat per a ser present de forma continuada en l'escena cultural del país. - L'ens participa en associacions i agrupacions sectorials estatals i internacionals que li garanteixen socis d'activitat i visibilitat exterior.	- Quant a l'accessibilitat social, tot i que el preu mitjà de les entrades s'ajusta als estàndards del sector, s'ha encarit en els dos darrers exercicis, en el 2014-2015 per a compensar l'exercici previ i en el 2015-2016. - Respecte del criteri d'equilibri que regeix la programació, en consonància a satisfer una demanda de repertori més tradicional, es considera que, especialment en els exercicis 2012/2013 i 2014/2015, no s'atorgà la rellevància suficient al patrimoni musical català, a l'òpera contemporània i barroca.

FORTALESES	FEBLESES
• La Fundació es caracteritza per la generació de continguts, amb espectacles dels cossos artístics propis, les coproduccions i les activitats complementàries del seu catàleg de serveis. • Amb costos més continguts que amb la producció pròpia, la política de coproduccions li permet enriquir la programació i mantenir col·laboracions múltiples. • El pla de màrqueting i comunicació vigent li possibilita definir estratègies quant al format de l'oferta, els diferents públics als quals s'adreça i la seva difusió pública. • Aplica les vies i els mitjans més actualitzats per a la venda i gestió de localitats i abonaments. • S'ha ampliat el rang de descompte en les entrades com a part de l'estratègia social de l'ens. La seva generalització actua com a contrapès de la tarifa general de preus. • S'han introduït bonificacions diverses per als abonats, tant vinculades a la flexibilitat com al reconeixement de drets per antiguitat, entre d'altres. • El 2014 es recuperaren els drets audiovisuals per al període 2014-2024. • Els cossos artístics interns, Orquestra i Cor, evolucionen de manera evident pel que fa a reconeixement públic i excel·lència.	• L'oferta de serveis educatius es concreta en l'exhibició d'òperes adaptades a públic escolar i familiar, amb presència reduïda d'altres activitats pedagògiques alternatives. • A partir dels dotze anys el públic infantil no disposa d'oferta específica i s'incorpora a les activitats familiars. • El Petit Liceu mostra una varietat i alternança limitada de produccions operístiques. • Només a partir de la temporada 2014-2015, les activitats de caràcter social, de cohesió i d'utilització de la cultura com a element d'integració han rebut la prioritzaació necessària. • El projecte de territorialització de les activitats que desenvolupa l'ens, tot i el projecte "Liceu al Territori", on s'inclou Liceu a la Fresca, no garanteix l'objectiu públic de l'apropament de l'òpera als ciutadans fora de Barcelona.



5. RECOMANACIONS FINALS

L'anàlisi prèvia ha permès desenvolupar un total de vint-i-set recomanacions que, novament, s'han agrupat en tres models temàtics:

- De tipus organitzatiu
- De tipus econòmic
- Respecte de l'oferta i el contingut

Com a cloenda d'aquestes recomanacions, s'hi recullen reflexions finals en les quals s'incideix en l'assumpció de responsabilitats, així com en les oportunitats detectades en l'entorn durant el procés.

5. RECOMANACIONS FINALS

5.1. DE TIPUS ORGANITZATIU

1. Es considera de màxim interès que es puguin acordar **contractes programa** amb periodicitat a mitjà termini (dos o tres exercicis), on apareguin el compromís de l'activitat a realitzar, les funcions socials que es desenvolupen, els costos que suposen i les previsions d'ingressos. Cal que les administracions validin les estratègies, es comprometin a l'aportació que se'n deriva i en mesurin el compliment, ampliant els controls que ja es desenvolupen des de la Comissió Delegada. El format de contracte programa és l'eina homogeneïtzadora de relació que ha de permetre articular la vinculació de l'aportació amb els objectius de repercussió ciutadana (socials, educatius, d'accés a l'oferta, etc.), sense contradir els propòsits definits al Pla estratègic vigent. Aquest reforç permetria tant l'execució i posterior comprovació dels objectius compartits com la visualització del compromís públic de l'equipament.
2. Les administracions que formen part del Patronat de la Fundació han de coordinar-se envers la **implantació i el seguiment de les polítiques i estratègies comunitàries** que caracteritzen els equipaments englobats en el sector públic. El consens respecte d'aquests objectius comuns permetrà aportar una major rellevància i visibilitat a les accions de cohesió i impacte social.
3. En referència al **Consorci**, cal emprendre les mesures que permetin adaptar els seus estatuts a les necessitats operatives, tal com ja s'ha fet amb la Fundació en diverses ocasions. La dependència del subsector Estat no ha d'impedir l'**optimització de la governança** de l'ens.
4. Respecte de la governança de la Fundació, s'han de **clarificar els criteris que determinen la base de càlcul** sobre la qual s'aplica la proporció que aporta cada administració pública. La modificació de les escriptures impediria l'ambigüitat i la diferència de parer entre el Ministeri de Cultura i les administracions catalanes.
5. Cal **associar perfils tècnics** a la representativitat de les administracions en el Patronat i la Comissió Executiva a fi d'establir vincles que garanteixin la continuïtat i, en conseqüència, l'expertesa necessària per a la presa de decisions.
5. Reforçar les accions iniciades els darrers exercicis i que es porten a terme res-

pecte de la **cooperació amb altres entitats i agents sectorials** (centres formatius, teatres i exhibidors, associacions, intèrprets, etc.) pot revertir positivament en l'ens com a estratègia d'actuació i permetre establir sinergies d'actuació, donar suport tècnic o artístic i desenvolupar continguts i projectes multidisciplinaris. Les col·laboracions aportaran dinamisme a la institució i presència en el teixit sectorial, acomplint una funció central com a equipament de caràcter nacional.

6. A fi de dotar els **cossos artístics** interns del nivell qualitatiu requerit, cal que continuï amb la previsió prevista el procés de redimensionament iniciat l'exercici 2015-2016, oferint noves places per a l'Orquestra i el Cor.
8. Cal intervenir en les deficiències tècniques dels espais públics i interiors que limiten la qualitat de l'oferta i que poden ser solucionades sense actuacions de reforma de l'estructura constructiva, com podia ser la **millora de l'acústica**. Respecte a altres mancances de solució complexa (fossat, boca de l'escenari), caldrà buscar les alternatives més viables per a minimitzar la seva afectació i ser conscients de les limitacions que impliquen.

5.2. DE TIPUS ECONÒMIC

9. Cal insistir, tot i l'evidència, en la **generació de superàvits** com a fet previ per a garantir el futur de l'equipament. La devolució dels endeutaments acumulats i la urgència dels terminis propers resten previstos en el Pla estratègic i de viabilitat; els resultats anuals positius indiquen el canvi de tendència i, per tant, la credibilitat que cal al projecte per a possibilitar la seva continuïtat.
10. En relació amb l'**autofinançament** i accentuant les mesures ja iniciades, caldria continuar amb la potenciació de l'oferta de serveis, així com incidir en les mesures d'*e-commerce* iniciades el 2015-2016, les concessions administratives, el lloguer d'espais i les accions envers els visitants i el públic turístic.
11. Com a mesura d'optimització en l'aprofitament de l'estructura, cal generar el màxim de **continguts propis** possible. Els cossos artístics, en diferents formats, i els recursos tècnics i de gestió musical han de participar en aquelles activitats principals que permeti la programació i en les activitats complementàries susceptibles (educatives, socials, col·laboracions i projectes amb tercers, etc.), a fi d'evitar l'externalització i el cost afegit.
12. Sense contradir l'afirmació prèvia, cal continuar **evitant l'augment de l'es-**

tractura i ajustar-ne els costos, amb l'excepció d'aquells increments considerats estratègics, com les noves places dels cossos artístics. Es considera bàsic mantenir com a despeses fixes únicament aquelles que corresponen al *know how* de l'ens i que formen part intrínseca del seu *core business*. Tanmateix, cal identificar i donar un tracte singular a aquelles activitats, com el manteniment dels equips, la manca de les quals pot ocasionar una despesa encara més significativa.

13. Respecte de la productivitat, entesa com el còmput de la despesa unitària, els **costos per usuari** es contraresten amb la màxima contenció de la despesa, que s'entén que ja es porta a terme, i l'esforç pel creixement d'espectadors. Cal incidir en les mesures de foment de públics per a continuar amb l'augment d'ocupació de l'aforament.
14. Les mesures de contenció de la **despesa variable artística** s'han centrat en l'extensió de les coproduccions i, segons afirma l'entitat, en la limitació dels honoraris dels intèrprets mitjançant clàusules de flexibilitat. La introducció progressiva de taules fixes, la diversificació d'agències i intèrprets i l'aposta per talents emergents haurien de possibilitar, a mitjà termini, acotar l'esmentat cost.
15. Respecte de les mesures genèriques d'estalvi, s'ha d'insistir a optimitzar la **calendarització** de les activitats per ajustar costos interns sense afectar l'activitat i, en la mesura que sigui possible, millorar la **sincronització entre equipaments** (Liceu / L'Auditori / Palau de la Música) i compartir costos, ja sigui mancomunant contractació o despeses en general.

5.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

16. Tot i les polítiques de descomptes i els abonaments populars, cal que l'**estratègia de preus** adopti una formulació de caràcter públic, basada en un model que, enfront de l'exigència del taquillatge, potenciï l'accessibilitat a fi d'ampliar la base d'espectadors que utilitzen l'equipament.
17. Al Liceu li correspon ser **node del sector** operístic de Catalunya. La seva funció pública com a garant de la disciplina artística inclou també convertir-se en espai de creació i suport d'intèrprets, escenògrafs, compositors, etc., encabint en l'oferta les propostes innovadores i els artistes i tècnics emergents del país. Aquest contacte amb la base del sector li possibilitarà actuar de prescriptor i donar suport al talent jove.

18. Les **activitats educatives** que desenvolupa la institució corresponen a l'exhibició de determinades òperes en petit format escènic i musical que, per continguts, s'adapten a públics familiars i escolars.⁸⁸ Caldria ampliar l'oferta pedagògica i el catàleg de serveis, enfocant-los no només a l'exhibició, sinó també a la pràctica i immersió d'aquests públics en el llenguatge operístic. A més de noves obres que renovin l'oferta existent, s'haurien de promoure tallers diversos (escenografia, cant, interpretació) per fer participar el públic objectiu i educar-lo en la disciplina; fóra d'interès desplaçar l'activitat a l'escola i fer propostes participatives als grups (generar un muntatge que s'exhibiria en el marc del Liceu, premiar iniciatives singulars, etc.).
19. Cal aprofundir en la **vessant social** de l'equipament. Les polítiques envers la cohesió social poden desenvolupar-se des de lògiques diverses: els preus d'accés a l'oferta, les mesures de sociabilització i difusió del programa, el disseny i execució d'un projecte social propi, l'obertura i lideratge del sector o la integració genèrica de la ciutadania. És necessari definir un pla d'aplicació vinculat als objectius descrits al Pla estratègic vigent i realitzat a partir de la sistematització de l'oferta d'accions socials. A més dels diversos programes amb els quals ja es col·labora (Apropa Cultura, Apadrina el teu equipament, Fundació Tot Raval i Raval Cultural), cal adoptar mesures pròpies d'integració social, tant amb col·lectius sensibles com amb la ciutadania de proximitat. L'anunci de la presentació, en breu, d'un Projecte Social propi ha de ser la resposta de la institució als requeriments que es demanen a tot equipament cultural d'ànima pública.
- 20 La **territorialització** de les d'activitats socialitza i difon l'activitat del Liceu i el referma com a equipament referencial del sector. En aquest sentit, a les activitats del programa "Liceu al territori" iniciades el 2014-2015, caldria afegir-hi les gires i les actuacions en directe, sempre que puguin compaginar-se amb les funcions i assaigs en el Teatre i es disposi del finançament específic. El cost que impliquen les gires d'orquestra o cor pot alleujar-se amb sortides de formacions més reduïdes.⁸⁹ En un altre àmbit de la territorialització, des del prestigi i la tutela de la institució, cal incidir en les col·laboracions amb els agents i entitats d'acció territorial i impulsar, conjuntament si escau, mesures de difusió o activitats en conjunt.

88 Segons indicacions de l'entitat, en l'actualitat s'està preparant un nou projecte educatiu general per a l'equipament amb la col·laboració de la Universitat de Barcelona.

89 El Conveni 2014-2017 inclou les gires artístiques i els desplaçaments en la jornada laboral i sense retribució complementària.

21. La **creació de nous públics** ha d'assegurar el futur de la institució. En aquest propòsit ampli hi tenen cabuda els públics que es formen a través de les activitats educatives i de la difusió de l'oferta i els públics que, per estudis singularitzats, es detecten com a segments del mercat amb potencial. Amb continuïtat a les polítiques desenvolupades a partir de la temporada 2014-2015, l'atractiu que aportarà nous públics ha de crear-se des de l'obertura social de l'equipament, fent-lo accessible, i amb una oferta d'espectacle diversificada que sintonitzi amb la concepció més actual del fenomen musical i operístic.
22. En referència a les propostes de continguts que hauria de comprendre la **programació**, la diversificació no ha de ser incompatible amb l'equilibri de la proposta entre programes clàssics i contemporanis, i s'ha de centrar en la creació d'un discurs propi que, com a element diferencial, ha d'aportar propostes innovadores. En aquest sentit, es considera adient la programació de *hits* puntuals, propostes que per singularitat, intèrprets o escenografia, siguin particulars i justifiquin l'atracció de públics operístics d'arreu. A més d'aquestes produccions destacades i del repertori tradicional, fóra d'interès ampliar l'oferta d'òpera contemporània i fer més visible el patrimoni musical català, així com afegir formats menys habituals, clàssics i populars.⁹⁰
23. Com demostren els darrers èxits de públic i crítica, les **coproduccions** han de portar-se a terme amb institucions de prestigi reconegut i poden consistir en projectes nous, amb encàrrecs a autors contemporanis que assegurin l'exclusivitat de l'oferta i, alhora, possibilitin el suport a la nova creació, o amb títols de referència i directors d'escena i intèrprets destacats.
24. Com a mesura estratègica, cal **adaptar el foyer** com a sala alternativa del teatre, ampliant la visió d'espai multifuncional, i procedint a les reformes que li permetin acollir espectacles de petit format per a aforaments inferiors al disponible en la sala principal. Aquesta conversió ha de comportar una **programació alternativa**⁹¹ per a encabir cicles fora de la programació principal amb l'oferta més innovadora, teòricament minoritària o arriscada, i espectacles que puguin fer de plataforma a nous talents.

90 Potenciar la recuperació d'òperes, concerts i recitals d'autors catalans i programar operetes i sarsueles, respectant el nivell artístic que ha de caracteritzar la marca Liceu.

91 L'entitat anuncia per a properes temporades la programació al *foyer* d'un cicle de música contemporània (formacions reduïdes).

25. Cal desenvolupar **activitats complementàries** que documentin i contextualitzin l'activitat escènica i musical que es desenvolupa. En aquest sentit, es considera molt interessant implantar un cicle anual d'activitats on es succeeixin les conferències, les exposicions gràfiques als espais comuns, les presentacions, els debats i taules rodones, així com les visites que, a més de les genèriques, podrien adquirir un caràcter específic (visita d'instal·lacions no públiques, etc.). Es tractaria de crear un públic fidel o assidu a aquesta nova oferta del Liceu.
26. L'oportunitat que representa la **finestra digital** possibilita una plataforma a la creativitat, la innovació i l'experimentació en el camp de l'òpera i les arts escèniques, així com de promoció del talent local.
27. L'**estratègia comunicativa** ha de permetre ubicar el Liceu en l'imaginari ciutadà com a equipament cultural amb caràcter públic, prioritzant la vessant comunitària de l'ens, on aparegui el desenvolupament de les funcions educatives i socials com un dels eixos vertebradors de l'entitat. La definició d'un perfil obert a la ciutadania adquireix més rellevància quan es tracta d'oferir prestigi cultural, no social o econòmic.

5.4. REFLEXIONS FINALS

El Gran Teatre del Liceu esdevé un dels equipaments centrals de la cultura del país. Sorgit de la iniciativa privada, el model actual està conformat a partir de la participació pública i orientat envers l'interès comú i d'afectació al conjunt de la societat. Així mateix, la institució que el regeix, la Fundació, es caracteritza per la seva pròpia casuística, diferenciada de la major part d'entitats culturals catalanes. Aquesta singularitat es manifesta en la participació de mecenes i patrocinadors interessats en l'excel·lència artística i, alhora, receptius a l'impacte mediàtic de la programació proposada i a la corresponent visibilitat. També és diferencial el valor que s'atorga al rendiment econòmic de l'oferta, el taquillatge, ítem important però no principal en la major part dels ens públics i que en el Liceu resta directament vinculat a la viabilitat i la pervivència de l'ens.

La Fundació del Gran Teatre del Liceu té la peculiaritat de ser el gestor de l'equipament cultural del país amb més suport econòmic per part de la Generalitat de Catalunya. Tanmateix, no es tracta d'un equipament de titularitat pròpia exclusiva, sinó d'una fundació on una part dels patrons són administracions públiques i una altra,

minoritària, són privats. En aquest sentit, cal reflexionar respecte del rol vigent de la Fundació com a receptora i gestora de l'aportació pública per al funcionament de l'ens o, en una visió diferent, com a ens circumscrit a ser la via instrumental per a la incorporació de mecenatge i patrocini; en aquesta darrera opció restaria el Consorci, garant de la propietat i format exclusivament per les institucions públiques, com a receptor de les transferències de les administracions i, alhora, executor de la despesa.

El projecte comunitari que guià la reconstrucció encara no s'ha acomplert en la seva totalitat. El públic operístic del Liceu no es correspon als més de dos-cents mil espectadors comptabilitzats, ja que el nombre d'abonaments, prop de setze mil en el període avaluat, implica l'assistència repetida als diferents espectacles i funcions.⁹² Amb una base de públic a hores d'ara limitada, i a l'efecte de l'impacte sobre la ciutadania, la justificació definitiva de la inversió resta en procés de compliment, així com la conveniència i redefinició dels objectius públics marcats.

En aquest context, a la temporada 2012-2013 s'assolí el punt àlgid d'una crisi financera i institucional caracteritzada per l'acumulació de dèficits i la consegüent generació de deute i complicada per problemàtiques diverses, com ara les de caràcter laboral. La possibilitat real d'una fallida va conduir a actuacions d'urgència que s'iniciaren amb la substitució de la cúpula directiva per una nova direcció general, la qual va impulsar el disseny d'un pla de redreçament, el Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017.

Cal assumir que la prioritat innegociable del Pla consisteix en la salvaguarda de l'ens, sense la qual cap dels altres objectius no són realitzables. Per tant, els exercicis avaluats s'han d'entendre com a **exercicis de transició**, temporades en les quals s'ha procurat estabilitzar financerament l'entitat que gestiona l'equipament i, en paral·lel, desenvolupar el projecte artístic.

La previsió de retorn del crèdit i els compromisos salarials adquirits fan que, a partir del 2016, la Comissió Delegada per la Comissió Executiva del Gran Teatre del Liceu hagi calculat en quatre milions d'euros la necessitat d'ingressos mínims addicionals anuals.⁹³ L'impuls del mecenatge, una possible reestructuració del deute i nous

⁹² Estudis del mateix equipament xifren el nombre físic d'espectadors en prop de 90.000 (2014-2015). Consulteu el capítol 2.4.b).

⁹³ Informe de la Comissió Delegada per la Comissió Executiva del Gran Teatre del Liceu per a l'estudi de les seves necessitats econòmiques del període 2017-2022, document intern inèdit, p. 5.

acords amb els implicats, aportadors i creditors, seran imprescindibles. En tot cas, la fase transicional continuarà vigent en els exercicis immediats i s'albira un nou pla estratègic continuador de l'actual en el qual, novament, la viabilitat financera sigui la condició *sine qua non* per al desenvolupament de les activitats.

Evolució vs revolució

El plantejament següent consisteix a establir quin és el model de teatre que es requereix un cop es superi l'actual estadi de transició.

En un entorn en canvi constant, el Gran Teatre del Liceu ha d'evolucionar integrant-se en la societat com a resposta de les necessitats culturals, aportant el pòsit històric, l'expertesa i el lideratge indiscutible de l'òpera en el país.

S'haurà d'aprofundir la compatibilització dels caràcters públic i privat, on s'assumeixin conjuntament les estratègies perquè l'equipament compleixi una funció que s'evidenciï com a comunitària i, alhora, pugui continuar la seva aposta per l'excel·lència artística, sempre amb l'**interès públic** com a eix immutable. Amb la suma de la sostenibilitat financera i dels objectius artístics, el teatre sorgit de la crisi ha de prioritzar les accions socials, sectorials i educatives, actuant en la promoció cultural de l'òpera i com a instrument d'integració ciutadana, amb propòsits paral·lels als que desenvolupen la resta d'equipaments públics i les estratègies i les accions pròpies per a dur-los a terme.

Ser capdavanter i referència cultural suposa un nivell molt alt dels cossos artístics propis, una qualitat tècnica i una gestió òptima dels recursos. A més de l'excel·lència, li cal el reconeixement ciutadà que es demana a tots els equipaments culturals i, amb més exigència, als de caràcter nacional: la màxima transparència institucional i l'obertura social, de proximitat, que incrementi la percepció de retorn de la inversió i que li permeti accedir a l'imaginari popular, definitivament, com *El Liceu de tots*.

Les dades obtingudes de la present avaluació indiquen que, en els exercicis d'estudi, les activitats artístiques, incloses les educatives, s'autofinancen. Aquest factor i l'ocupació molt elevada ja han significat que l'equip gestor amplii l'oferta i es millori el rendiment general. Més activitat i més oferta pública són les vies bàsiques per a incrementar la torna que la societat ha d'esperar del Liceu. Així mateix, per assumir el cost de l'excel·lència artística i les funcions implícites a tot ens nacional, i a més d'una gestió eficient, **al Liceu li calen més recursos**, tant per al finançament del

Consorti, per a mantenir de manera eficaç les instal·lacions, com per a la Fundació, per a produir i exhibir espectacles.

El CoNCA considera el Liceu un dels referents culturals que identifiquen el país internament i el representen internacionalment. Aquest grau d'exigència cal dotar-lo amb els fons públics que, afegits als provinents de l'explotació pròpia, puguin cobrir l'infrafinançament crònic que ha caracteritzat l'ens. La situació del Liceu i d'altres equipaments vertebradors de la cultura reforcen la precarietat del sector i la necessitat de l'increment del percentatge del pressupost que el Departament de Cultura té en el conjunt de la Generalitat, que hauria d'assolir el 2 %.⁹⁴

A efectes organitzatius, davant la dificultat per a compaginar els objectius històrics de la institució amb els públics de les administracions, el contracte programa esdevé el marc de compromís ideal. S'han de definir de forma consensuada entre els patrons de naturalesa pública els objectius per a generar activitat de valor social i assegurar que part dels fons es dediquen a aquestes finalitats, en paral·lel a les dinàmiques artístiques.

Així mateix, es considera una oportunitat transcendent la ubicació del Gran Teatre del Liceu dins el nucli històric de Barcelona, visible en plena Rambla, en un entorn reconvertit en clúster cultural de la ciutat i que la institució mateixa ha contribuït a prestigiar. Amb equipaments com el MACBA, el CCCB, la Biblioteca de Catalunya i la Filmoteca, entre d'altres, la situació és idònia per a aprofitar les sinergies que de forma explícita es produeixen. També en un marc eminentment turístic, l'oportunitat evident es troba en els milions de visitants de la ciutat: la vessant patrimonial de l'edifici i l'explotació de la imatge són actius que s'han de continuar aprofitant.

Repartiment de responsabilitats

Dins la relació de recomanacions fetes pel CoNCA, hi ha diferents nivells d'assumpció de responsabilitats.

Respecte de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, el seu compromís es remet al Pla estratègic i de viabilitat 2014-2017 i a l'execució de les accions i mesures per a portar-lo a terme. S'arroga la responsabilitat màxima respecte de la materialització

⁹⁴ El 2 % del pressupost per a la cultura és una reivindicació del sector assumida pel CoNCA a partir de l'evidència de les aportacions i inversions públiques en el marc de la Unió Europea.

CoNCA (2013). *Crisi. Incerteses. Sinergies. Estat de la cultura i de les arts*. Barcelona, p. 68.

de les propostes, els projectes i les activitats predefinides, així com de l'optimització dels procediments per a portar-los a terme. Pel que fa a aquests propòsits, recau sobre la Direcció General el compromís de la gestió interna que permeti desenvolupar-los de forma eficient, de manera que ha de vetllar per la transversalitat de l'acció i la col·laboració de tota l'organització.

La Direcció General del Consorci i la Fundació assumeix la política d'aprofitament dels recursos disponibles que generi l'estalvi de costos, s'ocupa de la recerca dels mitjans que millorin l'eficàcia del sistema, dels recursos econòmics, humans i materials que li puguin ser de profit, així com de la traçabilitat d'aquests processos, a fi d'aconseguir la màxima transparència en la gestió i l'evidència de rigor davant la ciutadania.

La Junta de Govern del Consorci del Gran Teatre del Liceu i el Patronat de la Fundació del Gran Teatre del Liceu i, per delegació, les comissions executives d'ambdues entitats s'han de responsabilitzar de supervisar tota actuació de caràcter estratègic, d'acceptar o retornar l'avantprojecte de pressupost i totes aquelles mesures que, proposades per la Direcció General, puguin afectar el desenvolupament de les funcions i obligacions dels ens que regeixen l'equipament.

La Generalitat de Catalunya, com a membre del Patronat de la Fundació i de la Junta de Govern del Consorci, i en el seu nom el Departament de Cultura, s'obliga al control periòdic de la gestió executiva i artística del Liceu i a la part de l'aportació pressupostària per a portar a terme els objectius definits, en el marc de les condicions establertes pels estatuts de la Fundació i el Consorci. En aquest sentit, s'ha d'implicar en els projectes que afectin l'estratègia de l'ens, comprovant i refermant, si escau, la seva vinculació amb els objectius públics. A partir de la seva acceptació, és responsable del finançament corresponent.

Pel que fa al rol del CoNCA, l'entitat avaluadora es fa responsable de realitzar un seguiment del Gran Teatre del Liceu per a mostrar públicament la seva evolució i, si escau, la idoneïtat de la proposta. D'altra banda, es compromet a ser prescriptor del Liceu davant la societat i a col·laborar en la millora contínua que li permeti assolir l'excel·lència en la gestió i els continguts.



6. SEGUIMENT

6. SEGUIMENT

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.⁹⁵ El seguiment posterior es basa en les recomanacions i les reflexions que s'apunten en el document d'avaluació.

El procediment de seguiment està determinat per l'assumpció d'un instrument, configurat a partir d'un informe en format esquemàtic i organitzat sobre tres aspectes metodològics de revisió de la gestió i de les activitats dels equipaments culturals:

- a. **Conceptes de control.** Objectius operatius de la Fundació Gran Teatre del Liceu i recomanacions sorgides de l'avaluació estratègica. S'estructuren en indicadors qualitatius, preguntes diagnòstiques referents i indicadors quantitius relatius a la recomanació i la seva execució.
- b. **Conceptes clau.** Indicators quantitius de tipus genèric destacats o d'interès específic, seleccionats com a evidència d'aspectes rellevants per a l'equipament.
- c. **Identificació d'innovacions i implementació de reformes.** Descripció de les innovacions que s'adopten, de les propostes que es descarten i dels procediments o àrees de l'organització que queden afectades per aquests canvis. Finalment, cal considerar els comentaris sobre el resultat de les innovacions.

6.1. AUTOAVALUACIÓ. MODEL I PERIODITZACIÓ

L'autoavaluació se serveix del procediment de seguiment per a implementar una política de millora contínua. És un procés intern executat exclusivament per un comitè propi de qualitat, i el seu resultat determinarà l'actualització dels diversos índexs assenyalats, així com el grau d'acompliment i l'estat dels conceptes de control i dels conceptes clau previstos, a fi d'obtenir la imatge vigent de l'equipament.

⁹⁵ Metodologia desenvolupada pel CoNCA.
CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model ...* Op. cit. 3, p. 64-70.
CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per ...* Op. cit. 3, p. 16-17.

L'autoavaluació de la Fundació Gran Teatre del Liceu es porta a terme mitjançant un informe de seguiment definit segons les evidències observades en aquesta avaluació estratègica (annex 3). Aquest informe combina i integra els aspectes de la revisió (conceptes de control, conceptes clau, innovacions i reformes) a fi de poder actuar, amb un esquema bàsic, com a full de revisió de l'exercici ja tancat. Per a cada nova autoavaluació, caldrà renovar el qüestionari, ja que ha d'integrar les recomanacions sorgides de l'autoavaluació prèvia i els indicadors que la mesurin.

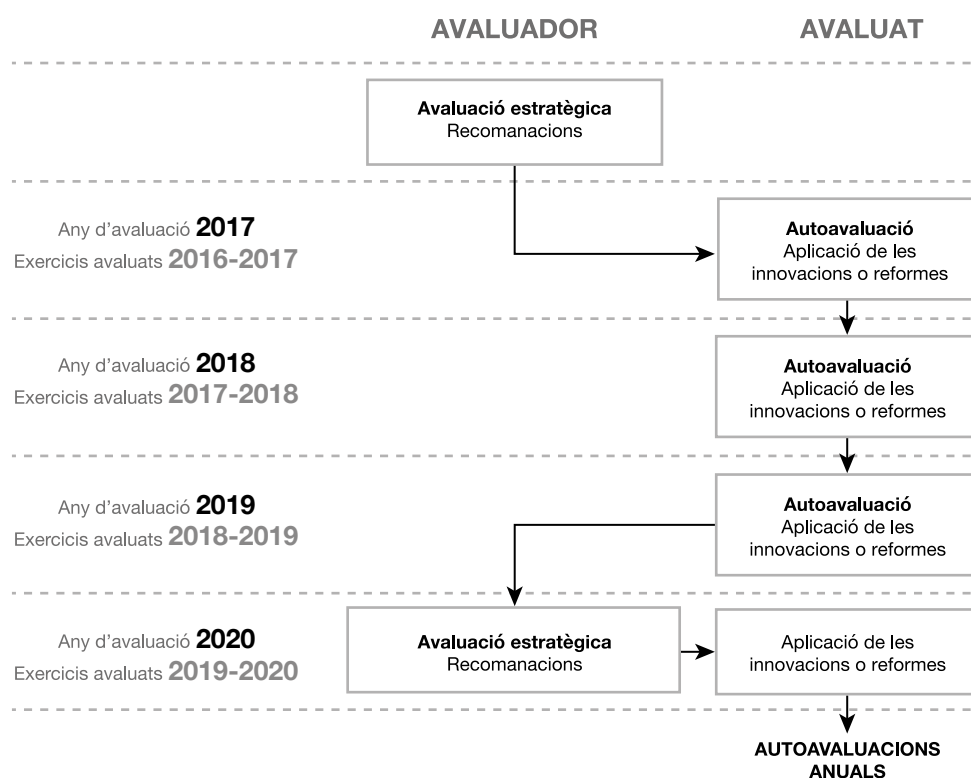
La dinàmica de l'autoavaluació s'estima en una periodització anual a partir de la culminació de l'avaluació estratègica. La validesa del procés rau en la sistematització i actualitat de la seva implantació, encetant una disciplina d'autoavaluacions normativitzades cada any natural.

Amb un exercici de desfasament, la primera autoavaluació que la Fundació hauria de desenvolupar hauria de tenir lloc a finals de any 2017, quan es disposés de l'exercici 2016-2017 tancat. En aquesta autoavaluació inicial, el control comprendria l'exercici 2016-2017, a fi de vincular-se a la periodicitat encetada amb l'avaluació estratègica present (2012-2013 / 2015-2016).

A partir d'aquesta primera autoavaluació, cada exercici hauria de dur a terme el control dels indicadors preestablerts i de les innovacions adoptades a l'avaluació anterior, fins al quart exercici des del darrer inclòs a l'avaluació estratègica (correspondria al 2020), quan caldria una intervenció per a actualitzar el procés, l'avaluació contínua, tal com es perioditza a la figura 5.

L'avaluació contínua pertoca a l'avaluador com a visualitzador extern i garant de l'estàndard procedimental i de qualitat. S'entén com una avaluació estratègica periòdica que verifica les autoavaluacions i comprova l'efecte de les innovacions i les consegüents reformes aplicades des de la mateixa entitat avaluada com a resultat del procediment de seguiment, en una aplicació estricta del cicle de millora contínua.

Figura 5. Programació de les avaluacions i autoavaluacions a la fase de millora contínua a aplicar per la Fundació Gran Teatre del Liceu.





REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES I DOCUMENTALS

BIBLIOGRAFIA

Agid, Philippe; Tarondeau, Jean Claude (2012). *La gestión de la Ópera. Un estudio comparativo a nivel internacional*. Barcelona: Editorial Planeta.

CoNCA (2013). *Crisi. Incerteses. Sinergies. Estat de la cultura i de les arts 01_2013*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA, 7 [edició digital]. Barcelona. [Data de consulta: 07/01/2016] http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_model_teoric

CoNCA (2014). *Una cultura policèntrica i articulada. Estat de la cultura i de les arts 02_2014*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació*. [edició digital]. Barcelona. [Data de consulta: 07/01/2016] http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_equipaments

CoNCA (2015). *Estat de la cultura i de les arts 01_2015. Repensant les polítiques culturals. Reptes i reflexions*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Poisson – De Haro, Serge (2011). “Gran Teatre del Liceu: Rising from the Ashes” A: *When Business Meets Culture. Ideas and experiences for mutual profit* (pàgs. 83-101). Beatriz Muñoz-Seca i Josep Riverola (eds). Londres: Palgrave MacMillan

Rius, Joaquim (2013). “¿Es posible gobernar los teatros de ópera? Análisis del caso del Gran Teatro del Liceu de Barcelona”. *Revista Española de Ciencia Política* (núm. 33, pàgs. 79-102).

INFORMES TÈCNICS EXTERNS

El sector de la música a Catalunya. Informe 2015 (2015). Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

Ferrer i Riba, Josep (2012). *Informe sobre la naturalesa jurídica de la Fundació del Gran Teatre del Liceu*. Barcelona.

Geschäftsbericht 2014 / 2015 (2015). Basilea: Theatergenossenschaft.

Impacto económico del Liceu (2013). Barcelona: Cambra de Comerç de Barcelona.

Jaarverslag en Jaarrekening 2014 (2015). Amsterdam: Stichting Nationale Opera & Ballet.

Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya 2010-2020 (2010). Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya.

The Annual Report 2014/15 (2015). Londres: Royal Opera House.

PREMSA I NOTÍCIES WEB

Agència (Europa Press) (2014, 22 de novembre) “El Govern central aprova el crèdit de 4,1 milions per al Liceu”, *La Vanguardia* (pàg. 42).

Agència (ACN) (2015, 7 d'octubre) “Treballadors del Liceu reclamen les pagues que el teatre deu a la plantilla” [article en línia], *Ara.cat* [Data de consulta: 03/02/2016] <http://www.ara.cat/cultura/Treballadors-Liceu-reclamen-teatre-plantilla>

Barranco, Justo (2013, 28 de setembre) “Matabosch alerta de que los recortes han superado todas las líneas rojas”, *La Vanguardia* (pàg. 38).

(2015, 2 de juliol) “L'Auditori i el Liceu arriben a un acord amb els seus acomodadors”, *La Vanguardia* (pàg. 38).

(2015, 23 de juliol) “Colau anuncia que l'Ajuntament prescindirà de la llotja al Liceu”, *La Vanguardia* (pàg. 31).

Biehler, Dorothea (2013, 29 de setembre) “Los fantasmas de la ópera” [article en línia], *Núvol* [Data de consulta: 17/02/2016] <http://www.nuvol.com/opinio/los-fantasmas-de-la-opera>

Cervantes, Xavier (2016, 25 de febrer) “El Liceu busca l'estabilitat amb prudència” [article en línia], *Ara.cat* [Data de consulta: 29/02/2016] http://www.ara.cat/cultura/del-Liceu-Scheppelmann-que-temporada_0_1529247135.html?print=1#

Cester, Xavier (2015, 30 de desembre) “La calma després del terratrèmol”, *Ara* (pàgs. 32-33).

Chavarría, Maricel (2012, 2 de febrer) “El Liceu, en recesión”, *La Vanguardia* (pàg. 30).

(2012, 23 de febrer) “El Liceu, al rescate de su temporada”, *La Vanguardia* (pàg. 26).

(2012, 6 d'octubre) "Liceu: ¿quién pagará la fiesta?", *La Vanguardia* (pàg. 42).

(2012, 27 d'octubre) "El Liceu negocia un crèdit de sis milions per poder arribar a final d'any", *La Vanguardia* (pàg. 50).

(2012, 28 de novembre) "El Liceu agafa l'autobús", *La Vanguardia* (pàg. 44).

(2012, 29 de novembre) "El Liceu ha de reduir el nombre de funcions", *La Vanguardia* (pàg. 34).

(2012, 5 de desembre) "SOS Liceu", *La Vanguardia* (pàg. 37).

(2013, 8 de gener) "Pons contra los elementos", *La Vanguardia* (pàg. 31).

(2013, 1 de març) "El Liceu estima NY", *La Vanguardia* (pàgs. 38-39).

(2013, 24 de maig) "El Liceu prescindeix de Marco i busca nou director general", *La Vanguardia* (pàg. 34).

(2013, 5 d'octubre) "El Liceu reacciona", *La Vanguardia* (pàg. 38).

(2013, 8 d'octubre) "El Liceu no está valorado por las instituciones", *La Vanguardia* (pàgs. 34-35).

(2014, 25 de gener) "El Liceu tiene un plan", *La Vanguardia* (pàg. 38).

(2014, 3 de febrer) "Hay que recuperar el espíritu del 94 en torno al Liceu", *La Vanguardia* (pàg. 38).

(2014, 3 d'abril) "El Liceu apura los plazos para la elección del director artístico", *La Vanguardia* (pàg. 34).

(2014, 15 de juliol) "El Liceu es compromete a no aplicar cap ERO fins al 2017", *La Vanguardia* (pàg. 38).

(2015, 15 de febrer) "Liceu, allegro moderato", *La Vanguardia* (pàg. 64).

(2015, 9 d'abril) "El director del Cor del Liceu deixa el càrrec", *La Vanguardia* (pàg. 37).

(2015, 2 de juliol) "L'Auditori i el Liceu arriben a un acord amb els seus acomodadors", *La Vanguardia* (pàg. 38).

(2015, 15 d'agost) "El dèficit d'aportació de l'Estat al Gran Teatre del Liceu arriba al Congrés", *La Vanguardia* (pàg. 29).

(2015, 5 de setembre) "El Liceu rellança el mecenatge amb Alemany al capdavant", *La Vanguardia* (pàg. 38).

(2016, 31 de març) "El liceisme fa un pas endavant", *La Vanguardia* (pàgs. 34-35).

(2016, 22 de juliol) "El Liceu prepara el relevo de Joaquim Molins en la presidencia" [article en línia], *La Vanguardia*. [Data de consulta: 22/07/2016] <http://www.lavanguardia.com/cultura/20160722/403385943340/el-liceu-prepara-el-relevo-de-joaquim-molins-en-la-presidencia.html>

Chavarría, Maricel; Sesé, Teresa (2012, 29 de setembre) “Les retallades tallen les ales al Liceu”, *La Vanguardia* (pàg. 38).

Cia, Blanca (2015, 27 d'octubre) “El Liceo pide al juez que suspenda el paro convocado por los trabajadores” [article en línia], *El País*. [Data de consulta: 03/02/2016] http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/09/28/catalunya/1445962208_125

Cia, Blanca; Pérez Senz, Javier (2013, 28 de setembre) “Un Liceo bajo mínimos” [article en línia], *El País*. [Data de consulta: 04/02/2016] http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/09/28/catalunya/1380392862_720

Díaz, Tina (2014, 26 de setembre) “Los negocios del Liceu más allá de la música”, *Expansión Cataluña* (pàg. 8).

Haro, Manel (2016, 7 de gener) “Roger Guasch: El Liceu és ara un teatre més accessible, equitatiu i públic” [article en línia], *Llegir en cas d'incendi*. [Data de consulta: 03/02/2016] <http://www.llegirencasdincendi.cat/2016/01/roger-guasch-el-liceu-es-ara-un-teatre-mes-accessible-equitatiu-i-public/>

López Rosell, César (2014, 30 de març) “Joan Matabosch: amb un peu a cada òpera”, *Dominical de El Periódico* (pàgs. 20-24).

(2015, 7 d'octubre) “Christina Scheppelmann: la Messi del Liceu” [article en línia], *Dominical de El Periódico*. [Data de consulta: 04/02/2016] <http://www.elperiodico.com/es/noticias/dominical/christina-scheppelmann-messi-liceu>

Martí, Jordi (2014, desembre) “Roger Guasch. Trencant barreres al Liceu”, *Enderrock* (núm. 21, pàg. 36).

Massot, Josep (2016, 9 de març) “Amat suavitza la reforma del Liceu”, *La Vanguardia* (pàg. 36).

Minguet, Joan M. (2016, 20 de gener) “El Liceu ens té abduïts” [article en línia], *Vilaweb*. [Data de consulta: 21/01/2016] <http://www.vilaweb.cat/noticies/el-liceu-ens-te-abduits/>

(2016, 3 de febrer) “Hem de cremar el Liceu” [article en línia], *Vilaweb*. [Data de consulta: 03/02/2016] <http://www.vilaweb.cat/noticies/hem-de-cremar-el-liceu/>

Orovio, Ignacio (2013, 4 d'abril) “Molins s'estrena al Liceu tement les noves retallades”, *La Vanguardia* (pàg. 37).

(2013, 27 de setembre) “SOS por el Liceu”, *La Vanguardia* (pàg. 40).

Piñol, A. (2015, 2 de setembre) “El Gobierno central bonificará a los mecenas del Liceo”, *El País* (pàg. 27).

Playà, Josep (2015, 4 de desembre) “Dues cultures oposades per a Barcelona”, *La Vanguardia* (pàg. 48).

Puigtobella, Bernat (2015, 18 de desembre) “Josep Pons: falten violins al Liceu” [article en línia], *Núvol*. [Data de consulta: 03/02/2016] <http://www.nuvol.com/noticies/josep-pons-falten-violins-al-liceu/>

Redacció (ed.) (2016, 21 de juliol) “El Liceu crece en ocupación un 6,7 %” [article en línia], *Europa Press*. [Data de consulta: 22/07/2016] <http://www.europapress.es/catalunya/noticia-liceu-crece-ocupacion-67-20160721122313.html>

Redacció (ed.) (2013, 10 de setembre) “Niegan el cobro del paro a los trabajadores del Liceu afectados por el ERE temporal” [article en línia], *La Vanguardia*. [Data de consulta: 23/02/2016] <http://www.lavanguardia.com/cultura/20130910/54382249956/niegan-el-cobro-trabajadores-del-liceu-ere-temporal.html>

(2015, 15 d'agost) “Al Liceu lo que es del Liceu”, *La Vanguardia* (pàg. 14).

Vallín, Pedro (2016, 2 de març) “La fórmula Liceu treu el cap a Madrid”, *La Vanguardia* (pàg. 39).

Vidal-Folch, Xavier (2016, 3 de febrer) “Por un Liceu rupturista” [article en línia], *El País*. [Data de consulta: 03/02/2016] http://ccaa.elpais.com/ccaa/2016/02/02/catalunya/1454435952_474



ANNEX I.

L'EXERCICI 2015-2016. DADES PRELIMINARS

L'EXERCICI 2015-2016. DADES PRELIMINARS

A la data del tancament del present informe (novembre de 2016), apareixen les primeres dades previsionals corresponents a la temporada 2015-2016, les notícies pròpies de la programació de la temporada següent i altres informacions referents a l'equipament. Com a exercici de tancament previ, no són disponibles la totalitat de dades dels altres exercicis tancats.

La informació s'estructura, es descriu i s'interpreta seguint el model d'eixos transversals.

Governança i coordinació institucional

- Composició de la Junta de Govern del Consorci al tancament de l'avaluació (novembre del 2016):
 - President: Carles Puigdemont i Casamajó.
 - Vicepresidents: José María Lassalle Ruiz, Jaume Collboni i Cuadrado, Mercè Conesa i Pagès.
 - Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Santi Vila i Vicente, Pau Vil·lària i Sistach, Eulàlia Vintó i Castells i Manuel Forcano i Aparicio; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, José Luis Ayllón Manso, Fernando Benzo Sáinz, Santiago Fisas Ayxelà i Montserrat Iglesias Santos; per part de l'Ajuntament de Barcelona, Gala Pin i Ferrando, Xavier Marcé i Carol i Valentí Oviedo i Cornejo; per part de la Diputació de Barcelona, Juanjo Puigcorbé i Benaiges i Jaume Ciurana i Llevadot.
 - Secretari: Joaquim Badia i Armengol.
- Composició de la Comissió Executiva del Consorci al tancament de l'avaluació (novembre del 2016):
 - President: Montserrat Iglesias Santos.
 - Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Santi Vila i Vicente i Pau Vil·lària i Sistach; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, Montserrat Iglesias Santos i Antonio Garde Herce; per part de l'Ajuntament de Barcelona, Jaume Collboni i Cuadrado i Valentí Oviedo i Cornejo; per part de la Diputació de Barcelona, Juanjo Puigcorbé i Benaiges.
 - Secretari: Joaquim Badia i Armengol.

- Composició del Patronat de la Fundació al tancament de l'avaluació (novembre del 2016):
 - President d'honor: Carles Puigdemont i Casamajó.
 - President del Patronat: Salvador Alemany i Mas.
 - Vicepresident primer: Santi Vila i Vicente.
 - Vicepresident segon: José María Lassalle Ruiz.
 - Vicepresident tercer: Jaume Collboni i Cuadrado.
 - Vicepresident quart: Mercè Conesa i Pagès.
 - Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Pau Villòria i Sistach, Joaquim Torrent i Frigola, Joaquim Molins i Amat i Pilar Fernández i Bozal; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, Santiago Fisas Ayxelà, Francisco Gaudier Fargas, Montserrat Iglesias Santos i Santiago de Torres Sanahuja; per part de l'Ajuntament de Barcelona, Xavier Marcé i Carol i Valentí Oviedo i Cornejo; per part de la Diputació de Barcelona, Juanjo Puigcorbé i Benaiges; per part de la Societat del Gran Teatre del Liceu, Javier Coll i Olalla, Manuel Busquet i Arrufat, Ignasi Borrell i Roca, Josep Maria Coronas i Guinart i Àgueda Viñamata y de Urruella; per part del Consell de Mecenatge, Salvador Alemany i Mas, Luis Herrero Borque, Carlos López Blanco i Alfonso Rodés i Vilà.
 - Secretari: Joaquim Badia i Armengol.
- Composició de la Comissió Executiva de la Fundació al tancament de l'avaluació (novembre del 2016):
 - President: Salvador Alemany i Mas.
 - Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Santi Vila i Vicente i Pau Villòria i Sistach; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, Montserrat Iglesias Santos i Antonio Garde Herce; per part de l'Ajuntament de Barcelona, Xavier Marcé Carol i Valentí Oviedo i Cornejo; per part de la Diputació de Barcelona, Juanjo Puigcorbé i Benaiges; per part de la Societat del Gran Teatre del Liceu, Javier Coll i Olalla i Manuel Busquet i Arrufat; per part del Consell de Mecenatge, Salvador Alemany i Mas i Luis Herrero Borque.
 - Secretari: Joaquim Badia i Armengol.
- Entre les notícies referents als canvis en la governança, destaca l'anunci del relleu de l'actual president del Patronat i de la Comissió Executiva de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, el senyor Joaquim Molins, que es fa efectiva a l'inici de la temporada 2016-2017. S'ha anunciat oficialment el senyor Salvador Alemany

com a nou president de la Comissió; anteriorment ja era present en la Comissió com a president del Consell de Mecenatge.

- Es crea la Comissió Delegada de la Fundació del Gran Teatre del Liceu, destinada a analitzar les necessitats econòmiques de la Fundació per al període 2017-2022 i garantir-ne la sostenibilitat.⁹⁶ Hi participen un representant de cada administració i de la Societat del Gran Teatre del Liceu i dos de la mateixa entitat, i la presidència de la Comissió correspon a un altre membre de la societat civil, en la present configuració, provinent del Consell de Mecenatge.
- En relació amb la redacció d'una nova planificació pendent de presentació, el Pla estratègic 2017-2021, s'està dissenyant un pla marc que funcionarà com a modelització de la programació artística. Els eixos estratègics previstos en el nou pla artístic són els següents:
 - Ser un referent cultural nacional i establir-se com el pol operístic del sud d'Europa quant a creació artística i programació.
 - Donar resposta a totes les sensibilitats culturals i especialment operístiques, promovent l'afecció a l'òpera i un Liceu a l'abast de tothom.
 - Ser un teatre eficient i sostenible econòmicament, amb el suport de les administracions públiques i la implicació de la societat civil.

Economia, finançament i gestió de la despesa

- L'exercici 2015-2016 és el primer exercici dels avaluats, i de molts anteriors, amb resultats positius. El superàvit és de 49.000 euros i referma la línia positiva de la gestió pressupostària evidenciada especialment en les últimes dues temporades.
- En la temporada 2015-2016 els abonats suposen el 59 % dels ingressos i el 51,1 % de les entrades (el 44,3 % estan incloses en l'abonament). Els abonaments es cobren amb antelació, amb els beneficis que suposa per a la tresoreria de l'entitat; en l'exercici es xifren en 8.892.448 euros (IVA a part).
- En referència a les valoracions econòmiques de l'exercici 2015-2016, s'assenyala una previsió propera als sis milions d'euros en ingressos de mecenatge (13,9 % del total d'ingressos) i 14,9 milions d'euros de taquillatge (35 % del total d'ingressos), ambdues dades amb tendència a créixer respecte de les temporades anteriors, fet que implica un autofinançament del 54,66 %, enfront del

⁹⁶ Creada en la Comissió Executiva de la Fundació del Gran Teatre del Liceu del dia 27/01/2016.

45,34 % d'aportacions públiques. Els ingressos totals superen els 42,5 milions d'euros, el 7 % de l'import ingressat l'exercici previ.

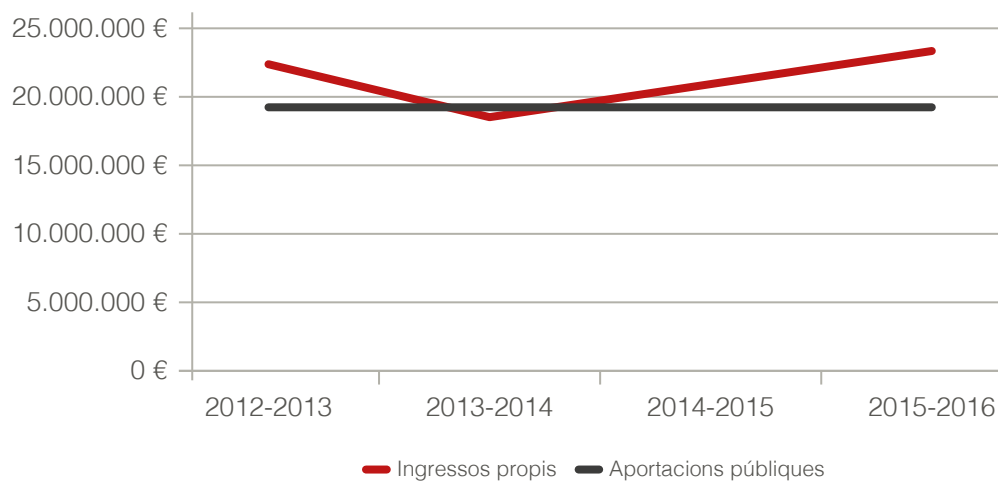
- Amb un augment de la despesa artística d'1,5 milions d'euros, parcialment a causa de la dotació per a nous integrants del cor i l'orquestra, la projecció calculada de resultats de l'exercici implica un superàvit de prop de 49.000 euros, la primera xifra positiva en els darrers anys, que refermaria la tendència ja apuntada el 2014-2015, amb 26.000 euros de dèficit, respecte de les pèrdues milionàries dels exercicis anteriors.
- Els valors referents al cost públic per usuari i per espectador disminueixen respecte de l'exercici previ (un 11,21 % i un 13,58 %, respectivament).
- Els indicadors relatius al deute mostren un lleu empitjorament no per un augment significatiu en valors absoluts, sinó per les amortitzacions que fan passar imports importants del llarg termini al curt. Amb tot, la liquiditat es manté en nivells correctes, molt més positius que els primers exercicis avaluats.
- En referència a la despesa, el coeficient d'estructura mostra un canvi de tendència respecte dels exercicis anteriors per l'augment de les despeses d'activitats (un 24,68 % més respecte del 2014-2015).
- Els costos unitaris, per usuari i per espectador, són més baixos que els anys previs i presenten una tendència evident d'optimització, amb més aprofitament dels recursos disponibles.
- La proporció de l'aportació pública ha disminuït respecte de la totalitat d'ingressos i minva progressivament en els exercicis avaluats, especialment la temporal 2015-2016.

Indicadors (FGTL)			2015-2016
116	Total d'ingressos d'explotació % diferència respecte de 2014-2015		42.537 m€ 7,11 %
5b	% aportacions públiques (transferències ordinàries) % diferència respecte de 2014-2015	Ingressos per transferències ordinàries / Ingressos totals	45,34 % -2,37 %
134	Aportació pública per usuari presencial % diferència respecte de 2014-2015	Aportacions públiques ordinàries / Nre. usuaris presencials	57,95 € -11,21 %
134b	Aportació pública per espectador % diferència respecte de 2014-2015	Aportacions públiques ordinàries / Nre. d'espectadors	65,33 € -13,58 %

Taula d'aportacions públiques a la Fundació del Gran Teatre del Liceu (en milers d'euros)

		2015-2016	
Total aportacions públiques		19.414	100%
Total transferències corrents		19.286	99,34%
Total transferències de capital		128	0,66%
Ministeri de Cultura	Transf. corrents	7.111	36,63%
	Transf. de capital	0	0,00%
	subtotal MC	7.111	36,63%
Generalitat de Catalunya	Transf. corrents	8.013	41,27%
	Transf. de capital	0	0,00%
	subtotal GC	8.013	41,27%
Ajuntament de Barcelona	Transf. corrents	2.573	13,25%
	Transf. de capital	101	0,52%
	subtotal AJT	2.674	13,77%
Diputació de Barcelona	Transf. corrents	1.589	8,18%
	Transf. de capital	27	0,14%
	subtotal DIP	1.616	8,32%

Evolució gràfica de la relació entre ingressos propis (autofinançament) i aportacions públiques durant el període avaluat



Indicadors (FGTL)			2015-2016
8	% endeutament (s/ passiu) % diferència respecte de 2014-2015	Deute total / Passiu i patrimoni net	55,76 % -1,40 %
130	Qualitat del deute % diferència respecte de 2014-2015	Deute a curt termini / Deute total	13,88 % 6,33 %
131	Liquiditat % diferència respecte de 2014-2015	Actiu corrent / Passiu corrent	1,41 -0,09
132	Fons de maniobra % diferència respecte de 2014-2015	Actiu corrent – Passiu corrent	7.303 € -15,31 %

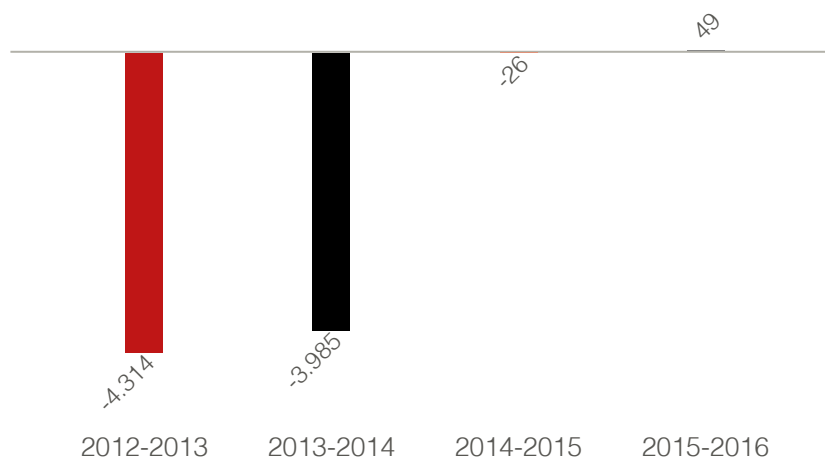
Balanç i imatge patrimonial de la Fundació al tancament dels exercicis avaluats (en milers d'euros)

	2015-2016	
ACTIU		
ACTIU NO CORRENT	11.832,8	31,98%
Immobilitzat	6.365,6	17,20%
Inversions financ. llarg termini	5.467,2	14,78%
ACTIU CORRENT	25.168,3	68,02%
Existències	163,1	0,44%
Realitzable	19.089,3	51,59%
Disponible	5.915,9	15,99%
ACTIU TOTAL	37.001,1	100%
PATRIMONI NET I PASSIU		
PATRIMONI NET	1.367,0	3,69%
FONS PROPIS	1.280,7	3,46%
Fons social	300,5	0,81%
Resultats d'exercicis anteriors	-18.268,1	-49,37%
Resultats	49,3	0,13%
Aportacions per a compensar pèrdues	19.199,0	51,89%
SUBVENCIONS DE CAPITAL	86,2	0,23%
PASSIU NO CORRENT	17.769,1	48,02%
Deutes a llarg termini	17.769,1	48,02%
PASSIU CORRENT	17.865,0	48,28%
Deutes a curt termini	2.863,2	7,74%
Altre exigible a curt termini	15.001,8	40,54%
PAT. NET I PASSIU TOTAL	37.001,1	100%

Resum de l'evolució dels resultats pressupostaris de la Fundació del Gran Teatre del Liceu de la temporada 2012-2013 a la 2015-2016 (en milers d'euros)

	2012-2013		2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Import	% s/ing.	Import	% s/ing.	Import	% s/ing.	Import	% s/ing.
Resultats pressupostaris	-4.314	-10,6%	-3.985	-10,7%	-26	-0,1%	49	0,1%

Evolució gràfica dels resultats pressupostaris

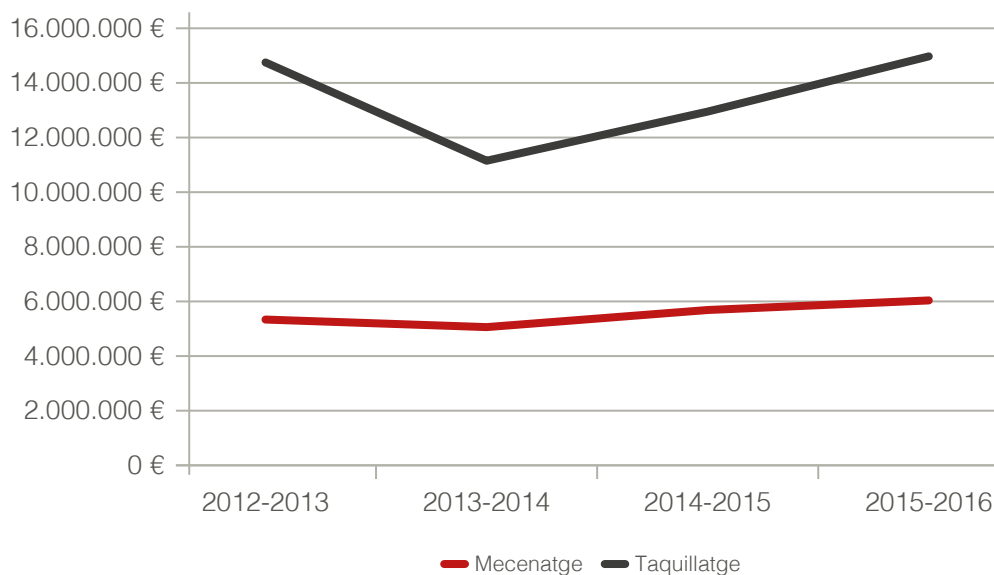


Indicadors (FGTL)			2015-2016
2b	% autofinançament (sobre ing. explotació) % diferència respecte de 2014-2015	Ingressos propis / Ingressos d'explotació	54,66 % 2,38 %
3b	% mecenatge i patrocini (sobre ing. explotació) % diferència respecte de 2014-2015	Patrocini privat / Ingressos d'explotació	13,93 % -0,57 %
4b	% ingressos d'activitats (sobre ing. explotació) % diferència respecte de 2014-2015	Ingressos d'activitats / Ingressos d'explotació	36,70 % 3,12 %
83	% ingressos taquillatge (s/ing. explotació) % diferència respecte de 2014-2015	Ingressos de taquillatge / Ingressos d'explotació	34,99 % 2,71 %

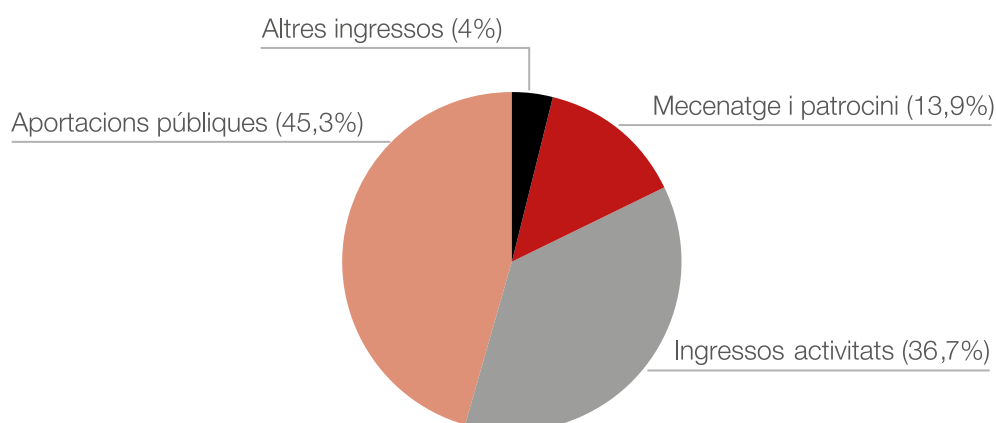
Taula de desglossament d'ingressos propis de la Fundació (en milers d'euros) en l'exercici 2015-2016

	import (m€)	%	% dif. 2014-2015
Total d'ingressos propis	23.251	100%	12%
Taquillatge i serveis vinculats	14.885	64,02%	15,85%
Explotació de produccions pròpies	146	0,63%	82,50%
Petit Liceu	484	2,08%	32,97%
Lloguer d'espais	1.146	4,93%	73,90%
Altres ingressos i audiovisuals	665	2,86%	-36,85%
Mecenatge genèric	5.925	25,48%	2,92%

Tendència dels ingressos rebuts per mecenatge i taquillatge en el període d'avaluació

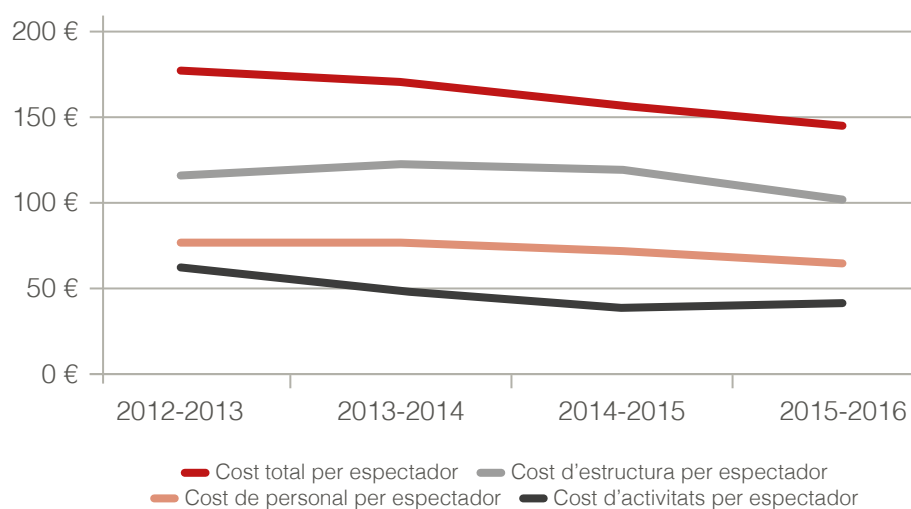


Naturalesa de l'origen i proporció dels ingressos d'explotació de la Fundació del Gran Teatre del Liceu durant l'exercici 2015-2016



Indicadors (FGTL)			2015-2016
6	Coefficient d'estructura	Despesa d'estructura / Despesa directa	2,42
11	Cost total per usuari presencial % diferència respecte de 2014-2015	Despesa total / Nre. d'usuaris a l'equipament	127,00 € -6,07 %
11b	Cost total per espectador % diferència respecte de 2014-2015	Despesa total / Nre. d'espectadors	143,93 € -8,52 %
12	Cost d'estructura per usuari presencial % diferència respecte de 2014-2015	Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament	89,84 € -11,27 %
12b	Cost d'estructura per espectador % diferència respecte de 2014-2015	Despesa d'estructura / Nre. d'espectadors	101,82 € -13,59 %
13	Cost de personal per usuari presencial % diferència respecte de 2014-2015	Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament	56,98 € -8,91 %
13b	Cost de personal per espectador % diferència respecte 2014-2015	Despesa de personal / Nre. d'espectadors	64,57 € -11,29 %
18	Cost d'activitats per usuari presencial % diferència respecte de 2014-2015	Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials	37,16 € 9,42 %
18b	Cost d'activitats per espectador % diferència respecte de 2014-2015	Despesa d'activitats / Nre. d'espectadors	42,11 € 6,56 %
93	Despesa de personal % diferència respecte de 2014-2015		19.061 m€ 3,77 %
94	Despesa d'estructura excepte personal % diferència respecte de 2014-2015		10.995 m€ -3,24 %
95	Despesa d'activitats % diferència respecte de 2014-2015		12.432 m€ 24,68 %

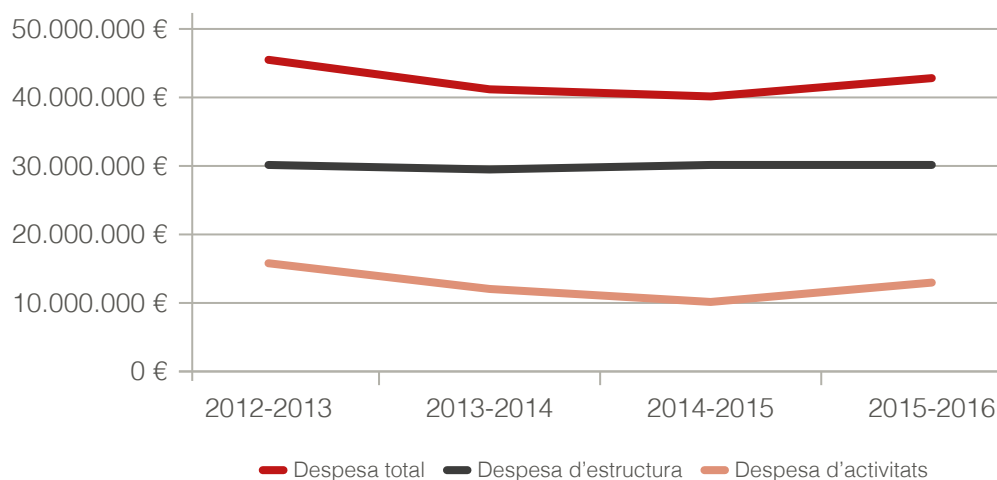
Evolució dels diferents costos unitaris per espectador durant els exercicis avaluats



Taula de despeses (FGTL) (en milers d'euros)

	2015-2016	
Import total de la despesa	42.488	100 %
<i>% diferència respecte del 2014-2015</i>		<i>7,0 %</i>
Despesa d'estructura	30.056	70,7 %
Personal	19.061	44,9 %
Gestió i administració	995	2,3 %
Despeses manteniment	1.846	4,3 %
Publicitat i comunicació	1.659	3,9 %
Altres despeses	1.063	2,5 %
Amortitzacions	1.189	2,8 %
Lloguer teatre	1.425	3,4 %
Resultats atípics i costos laborals extraordinaris	1.407	3,3 %
Despeses financeres	1.411	3,3 %
Despesa directa per activitats	12.432	29,3 %
Activitat artística	11.796	27,8 %
Petit Liceu	336	0,8 %
Audiovisual	300	0,7 %

Evolució gràfica i tendència de les despeses agrupades durant els exercicis avaluats



Estructura organitzativa i interacció sectorial

- La plantilla de l'ens ha anat disminuint progressivament pel que fa a efectius també el darrer exercici, en paral·lel a les reduccions dels exercicis previs. Amb 306 llocs de treball al tancament de l'exercici, hi ha el 14,5 % menys de personal que a la primera temporada avaluada (2013-2014) i un 1,9 % menys que el darrer exercici.
- Per a l'Orquestra, en el marc del format d'incorporacions i *trials* ja en pràctica l'exercici previ, han estat convocades deu places en la temporada 2015-2016 i s'han rebut un total de 824 inscripcions.
- Per al Cor, s'ofertaren tres places i s'han rebut un total de 120 inscripcions.
- En referència a la prioritat en els elencs per a intèrprets secundaris nacionals, es xifren en vint-i-quatre els cantants nacionals que s'han presentat a audicions (entre gener i octubre de 2016), un 35 % del total.

Nombre mitjà anualitzat de llocs de treball per àrees de la Fundació del Gran Teatre del Liceu⁹⁷

	2015-2016	
Direcció	9	2,94%
Comercial	9	2,94%
Màrqueting	4	1,31%
Mecenatge	4	1,31%
Promoció espais i esdeveniments	3	0,98%
Comunicació	16	5,23%
Econòmica	7	2,29%
Artística i producció	12	3,92%
Musical	13	4,25%
Cor	53	17,32%
Orquestra	65	21,24%
Recursos humans	10	3,27%
Tècnica	101	33,01%
Total llocs treball	306	100%
	-14,5%	respecte 2012-2013
	-1,9%	respecte 2014-2015

Activitats i públic

- La millora dels ingressos de taquillaatge es manifesta en l'increment de l'ocupació, que arriba al 88,7 % segons dades de la institució (89,2 % en òpera, 86,2 % en dansa i 83,6 % en concerts i recitals i 90,9 % en les activitats educatives del Petit Liceu) i en l'èxit d'acceptació de pràcticament totes les òperes (en singular *Nabucco*, *Benvenuto Cellini*, *Lucia de Lammermoor*, etc.), espectacles de dansa, concerts i funcions de El Petit Liceu.
- La programació té el suport d'un nombre creixent d'espectadors que, en l'exercici, ha assolit la xifra històrica de 228.531. El nombre d'espectadors a les activitats educatives també presenta una tendència creixent, i ha arribat a ser de 66.666.

⁹⁷ En l'àrea de Direcció (9 efectius) s'inclouen el Director General, 2 efectius de l'Assessoria Jurídica i 6 persones de Compres, que provenen d'altres departaments. Formen Comunicació (16 efectius en total) 4 persones de la Direcció de l'àrea, 2 de Disseny Gràfic, 2 de Sobretítols, 1 de Producció Audiovisual, 5 de Relacions Públiques i Protocol i 2 de Serveis Educatius. En l'àrea Musical (13 efectius) s'inclouen 3 persones dependents de la Direcció del departament, el Director del Cor, 3 de l'Arxiu Musical, 3 mestres Assistents Musicals i 3 regidors.

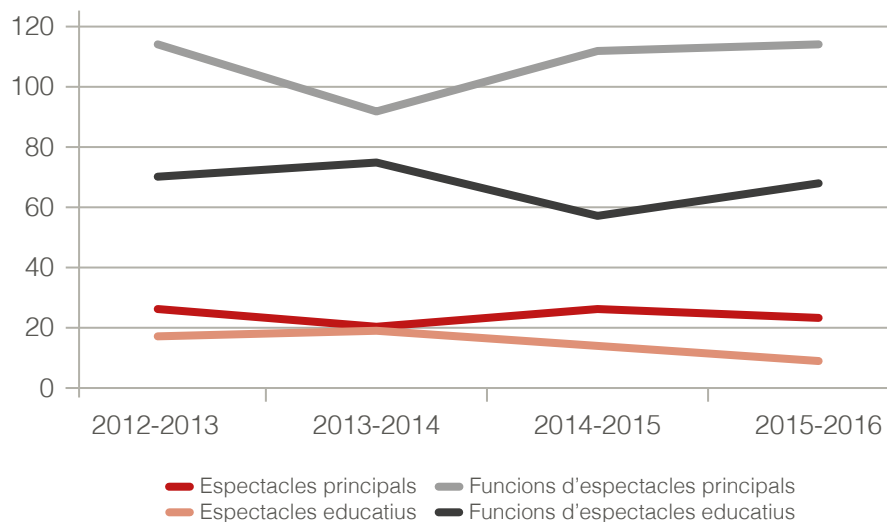
- Respecte dels públics, s'afirma que el 50 % de les entrades venudes a la temporada no són abonaments, que augmentaren fins als 16.616 (un 2,2 % més que a la temporada prèvia), el 14 % dels quals corresponen a menors de trenta-cinc anys.
- La mitjana d'edat dels abonats se situa al voltant dels 61 anys, dos anys menys que a la temporada 2013-2014, i la dels no abonats continua essent inferior, de 47 anys, tres menys que dues temporades enrere. Tenint en compte que l'envelliment progressiu també llastra les mitjanes amb el canvi de temporada, aquestes quantitats són encara més rellevants. En valors absoluts, la mitjana d'edat del públic del 2015-2016 és de 51 anys.
- En relació amb la programació, s'adverteix la tendència en els darrers exercicis d'un creixement suau quant al nombre de funcions, tant dels espectacles principals (òpera, dansa, concerts i recitals) com dels dirigits al públic escolar i familiar. En contraposició, tant el nombre de produccions principals com de les educatives es modera lleugerament. S'assenyala una millora del rendiment que es fa de cada producció.

Indicadors (FGTL)		2015-2016
66	Nombre d'espectacles	32
67	Nombre de sessions d'espectacles (funcions)	182
64	Nombre total d'espectadors (activitats principals i educatives) % diferència respecte de 2014-2015	295.197 16 %
65	Nombre de visitants % diferència respecte de 2014-2015	39.351 -5 %
24	% ocupació d'aforament en espectacles principals	86,60%
106	% abonaments % diferència respecte de 2014-2015	16.616 2 %

Detall anualitzat del nombre d'activitats i sessions

	2015-2016	
	Espectacles	Funcions
Activitats principals	23	114
Activitats educatives	9	68

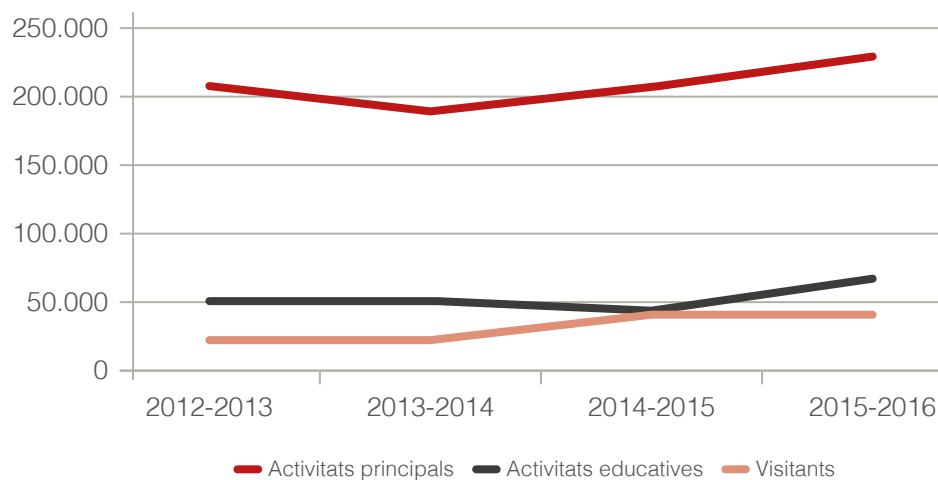
Evolució del nombre d'activitats i sessions durant el període avaluat (de la temporada 2012-2013 a la 2015-2016)



Detall d'espectadors a les activitats musicals del Liceu

	2015-2016		
	Nre. públic	%	% dif. 2014-2015
Activitats principals	228.531	82%	10%
Activitats educatives	66.666	18%	47%
Total espectadors	295.197	100%	

Evolució del nombre d'usuaris (espectadors i visitants) durant el període avaluat (de la temporada 2012-2013 a la 2015-2016)



Percentatge d'ocupació total		
	2015-2016	
	% ocupació	% dif.2014-2015
Òpera	89,2%	1,8%
Dansa	86,2%	12,7%
Concerts i recitals	83,6%	3,1%
Petit Liceu	90,9%	-
Mitjana d'ocupació	88,7%	7,7%

Paradigma digital

- En la temporada 2015-2016 el projecte audiovisual als cinemes consistí en la retransmissió de les òperes *Lucia di Lammermoor* (desembre de 2015, en directe a 83 cinemes europeus i en diferit a 60 d'arreu; es calculen aproximadament 25.000 espectadors) i *I Capuleti e i Montecchi* (juny de 2016, en directe a 228 cinemes d'arreu i en diferit per determinar; es calculen aproximadament 9.000 espectadors en directe).
- La temporada següent estarà disponible el DVD de la retransmissió als cinemes de *Norma* (emesa des del Liceu el març de 2015), editat pel segell Major.
- S'està actualitzant i modificant el web.
- La implantació d'un nou CRM (programari de gestió i anàlisi del client) permetrà disposar d'una eina més avançada per a definir estratègies i accions de màrqueting respecte del públic potencial i els clients del Liceu.
- En la temporada 2015-2016 s'inicia la introducció de targetes que incorporen *contactless* per als abonats, que milloraran la seguretat i agilitaran l'accés.

Cohesió social (accés a la cultura)

- En el marc del projecte "Liceu a la Fresca", ja iniciat la temporada anterior, es portaren a terme conferències sobre les òperes de la programació a diferents indrets del territori, a fi d'incitar l'interès del públic potencial; els assistents poden gaudir de descomptes especials pels grups que acudeixin al teatre. Es feren un total de 22 conferències, amb 1.350 assistents, que generaren un volum de venda de 1.874 entrades. El preu mitjà de les entrades ha estat de 70 euros, amb una bonificació del 40 % del preu original.
- S'ha incorporat durant la temporada 2015-2016 l'activitat "L'artista respon", la qual consisteix en una xerrada – col·loqui referent a una òpera programada i que permet establir un diàleg entre el públic i els intèrprets i membres de l'equip

artístic, comentant aspectes de l'obra i la seva producció al Liceu. Al llarg de l'exercici, "L'artista respon" ha versat sobre les òperes *Nabucco*, *Lucia di Lamermoor* i *I Capuleti e i Montecchi*.

- El programa Apropa Cultura s'inclou en l'estratègia social de l'equipament des d'aquesta temporada.⁹⁸ S'anuncia que s'ha signat un conveni amb l'entitat promotora perquè el nombre d'entrades que s'ofereixin per aquest programa augmenti fins als 115.000 euros de valoració.
- El programa social de l'equipament per a l'accessibilitat de tots els públics ha representat en la temporada 2015-2016 un total de 98.000 localitats, un 84 % més que l'any anterior. La quantificació econòmica relativa es xifra, segons l'ens i a partir de la diferència entre els preus de venda teòrica de les entrades i el preu finalment cobrat, en 1.331.000 euros.
- La retarificació prevista s'implanta la temporada 2015-2016. Es reordenen els preus de les localitats per visibilitat, demanda (alhora vinculada a aspectes diversos com la proximitat a l'escenari, la funció, l'obra, l'elenc, etc.) i l'equitat entre butaques de característiques similars. Els preus base de les localitats s'estructuren en nou rangs corresponents a les nou zones en què s'ha dividit el Teatre. A partir d'aquests preus s'introdueixen múltiples variables que fan el seu valor dinàmic i directament vinculat a la demanda: es defineix un preu òptim matisat (ocupació / ingressos / rendibilitat) i ajustat a variables conjunturals (dia de la setmana) o pròpies de la programació, com ara si es tracta d'una estrena.
- S'estableix una nova zonificació, que afecta la platea, que passa a tenir tres zones. L'ordenació de zones culminarà la temporada següent i afecta 1.375 localitats. La Fundació anuncia que la modificació de preus de les localitats per a la temporada 2015-2016 afectarà 478 butaques que s'encariran i 897 el preu de les quals disminuirà, i la resta, fins a 913, mantindran la valoració prèvia.
- A més dels tres tipus d'abonament preexistents, s'introdueixen els flexibles, amb dues modalitats, i un de reduït de temporada. Amb l'objectiu de captar nous abonaments, els flexibles tenen descomptes (8 % - 12 %) en relació amb les funcions escollides i s'apliquen promocions en els abonaments de butaca fixa nous.
- S'incrementen les funcions per abonament i hi ha més flexibilitat en possibles

⁹⁸ Apropa Cultura és un programa de caràcter socioeducatiu, iniciat per L'Auditori i estès a diversos equipaments culturals del país, que s'adreça als usuaris de centres socials que treballen amb persones en situació de desigualtat, discriminació, vulnerabilitat i risc d'exclusió social. Permet l'accés a la cultura d'aquest públic a un preu mòdic i esdevé una eina d'inclusió per a treballar el desenvolupament personal i els drets i deures dels usuaris.

canvis: l'abonament de temporada passa de vuit a onze funcions; el reduït, de quatre a cinc, i el popular, de tres a quatre.

- A efectes genèrics, el preu mitjà real de les entrades s'ha incrementat un 12,8 % durant la temporada 2015-2016, valors que són individualment modificats en aplicació de la nova zonificació i de la implantació de les bonificacions per antiguitat, pels descomptes vinculats a la fidelització, al volum i a l'anticipació de la compra.⁹⁹
- De les polítiques de fidelització que afecten directament el preu, s'introdueixen les bonificacions per antiguitat sobre el preu de l'abonament: el Liceu-3 (1-3 anys, del 8 % al 12 % l'any), el Liceu-10 (4-10 anys, el 15 %), el Liceu-20 (11-20 anys, el 18 %) i el Liceu Club (més de vint anys, el 20 %).
- Respecte de la política de descomptes implantada amb els nous preus, en funció de la demanda, s'incorporen descomptes per fidelització d'abonats, per volum, de tipus promocional (joves, de tipus social, etc.), la campanya "Seient secret" i un seguit de reduccions de preu de caràcter social: discapacitats (80 %) i acompanyants (50 %), joves (25 % - 50 % segons edat) i gent gran amb rendes limitades (30 %). L'entitat quantifica en 1,3 milions d'euros l'aportació pròpia en la subvenció dels descomptes de caire social.
- Amb tot, els ingressos per venda d'entrades la temporada 2015-2016 són els més alts des de la reobertura del Teatre el 1999.
- Per a la temporada 2016-2017, es preveu iniciar la introducció del preu dinàmic a l'alça, vinculat a la demanda concreta de l'espectacle ofertat. Es pretén emprar aquesta eina per a incentivar la compra amb antelació, a preus menors, i evitar la tendència a comprar a última hora. No s'aplicarà a les zones de preus més econòmics i implica una puja de preu en funció de l'ocupació: si s'arriba al 85 % d'aforament, un encariment del 2,5 %; per al 90 %, un 5 % més car; per al 95 %, un 7,5 % més car, i per al 98 %, un 10 %.

⁹⁹ L'ens ha desenvolupat la nova tarifació a partir de l'estudi comparatiu amb diversos teatres d'òpera internacionals i l'estudi de la intensitat de demanda històrica de cada butaca del teatre. Respecte a la posició dels preus del Liceu amb l'oferta d'oci del país, la disposició de nou zones permet situar-se en tots els rangs; en referència a altres ofertes de concerts de música simfònica a Barcelona, s'assegura que els preus se situen en barems molt similars.

Distribució de les entrades amb descompte dedicades a col·lectius socials (temporada 2015-2016)

	2015-2016	
	nombre	% dif. 2014-2015
Total entrades del projecte social	98.000	84%
Per a joves	3.000	50,0%
Per a estudiants	46.000	39,4%
Apropa Cultura	1.000	-
Per a famílies	26.000	160,0%
Per a discapacitats	1.000	150,0%
Programa Iniciació a l'òpera	12.000	200,0%
Per a la divulgació	6.000	200,0%
Per a personal del Liceu	3.000	50,0%

Preus mitjans anualitzats d'espectacles (amb IVA inclòs)

	2015-2016	
	Preu mitjà funció	% dif. 2014-2015
Òpera	90,1 €	2,4%
Dansa	53,3 €	2,5%
Concert	32,0 €	6,7%
Recital	35,0 €	2,9%
Petit Liceu familiar	11,5 €	-11,5%
Petit Liceu escolar	6,0 €	0,0%

Educació

- En l'exercici 2015-2016 van ser nou els espectacles del Petit Liceu i es preveu que en seran sis la temporada 2016-2017. La necessitat del reordenament i justificació del projecte educatiu de l'ens va generar una col·laboració amb la Universitat de Barcelona, que s'inicià el 2015. Consisteix en la redacció d'un projecte educatiu propi i la seva aplicació pràctica, que reformarà la proposta actual.

Excel·lència

- Segons informes interns, el 90 % del públic està satisfet, amb major o menor grau depenent de l'obra, amb la programació del Liceu. Entre diverses apreciacions, els no abonats valoren millor l'experiència i tres quarts parts tornarien a repetir-la al llarg de la mateixa temporada. Es valora amb un 8 sobre 10 els solistes, un 8,5 l'orquestra i un 8,7 el cor.

- Les enquestes de satisfacció que es realitzen al públic en cada funció identifiquen la percepció i l'opinió i s'empren com a eina d'interacció i sondeig. De les dades obtingudes, en destaquen les següents:
 - Els índexs assenyalen una valoració molt alta (entre el 75 % i el 95 %), tant per a les produccions, com per als solistes i per a totes les obres representades (les més altes, la temporada 2015-2016, corresponen a *Götterdämmerung* i a *Written on Skin*).
 - Més de tres quarts del públic actuarien de prescriptors de l'espectacle vist al Teatre, més els no abonats que els abonats, circumstància que els fa expressar la intenció de repetir l'experiència en els dotze mesos següents.
 - Respecte dels cossos artístics internalitzats, l'Orquestra rep una valoració mitjana de 8,6 (sobre 10) per les obres representades durant la temporada 2015-2016. El Cor, durant el mateix període, rep una valoració mitjana de 8,7.
- Les valoracions dels cossos artístics en la programació, en especial de l'orquestra en determinades obres wagnerianes, ha merescut el suport unànim de la crítica per l'excel·lència musical. *Götterdämmerung*, *I Capuleti e I Montecchi* i *Written on Skin*, entre d'altres, reben la millor consideració generalitzada i afirmen la bonança de les mesures promogudes per a la millora qualitativa general de l'entitat.
- A partir de properes temporades (2016-2017) es preveu celebrar un cicle de música contemporània d'autors catalans vius al foyer.

Valoracions previsionals de la temporada 2015-2016

- La millora econòmica de l'entitat caracteritza l'exercici. L'optimització de la despesa i la generació creixent d'ingressos permet a l'ens acomplir el Pla estratègic i de viabilitat i assolir l'equilibri pressupostari.
- Des de l'àmbit artístic, les diverses propostes programades han tingut una molt bona acollida de públic, que continua augmentant i l'origen del qual segueix diversificant-se. Segons les estadístiques Adetca 2015-2016, en comparació amb la resta d'espais escènics de la ciutat, és el teatre que ha rebut més espectadors durant la temporada 2015-2016. En el mateix sentit, la reducció progressiva de la mitjana d'edat indica el resultat de les mesures proposades.
- En relació amb la retarificació de localitats i la política de preus, es planteja la reflexió del resultat i de les variants que, de ben segur, s'introduiran a partir de l'experiència del primer exercici en curs i dels posteriors amb la proposta ja

plenament definida. Al tancament de la temporada 2015-2016, l'ens afirma que no hi ha hagut disminució d'abonats i s'han incrementat els ingressos; altrament, que la mitjana d'increment de preus sigui del 12,8% pot afectar a un percentatge del públic al qual no compensin els múltiples descomptes aplicables en l'abonament o en les entrades de tipus general.

- La temporada també es caracteritza per l'extensió dels programes socials, que amplien considerablement el públic atès i la cooperació amb el programa Apropa Cultura. En aquest sentit, l'anunci d'un nou pla o projecte social vindrà a complementar l'activitat actual envers la cohesió i l'accessibilitat a la cultura operística.
- Amb motiu del 20è aniversari de la reobertura del Liceu després de l'incendi, que es commemorarà el 2019, la Fundació ha aconseguit ésser declarat Esdeveniment d'Excepcional Interès Públic per al període 2016-2019 (disposició addicional quinquagèsima de la Llei 48/2015, de Pressupostos Generals de l'Estat per a l'any 2016, de 29 d'octubre). Aquest reconeixement per part de l'Administració central suposa per a tots els mecenes i donants de Liceu un dret de deducció fiscal superior al que estableix la llei de mecenatge vigent al llarg del període esmentat.
- La bonificació fiscal esmentada esdevé un nou atractiu per a la captació de fons i ha de permetre augmentar l'ingrés per mecenatge en els propers anys. A l'efecte de l'increment en la previsió d'ingressos pel concepte, l'entitat ha calculat un creixement de 2,2 milions d'euros entre la temporada 2016-2017 i la 2020-2021.
- La institució es troba ultimant la redacció del nou Pla estratègic 2017-2021, on es preveuen diversos condicionants de futur vinculats a la sostenibilitat artística, per a la qual es defineix un pla d'actuació específic, i a l'obtenció de recursos per a mantenir l'oferta de qualitat.
- El pla referent al model artístic es centra en l'augment de la qualitat interna mitjançant el creixement en nombre i excel·lència dels cossos artístics (orquestra i cor) i l'equilibri de la programació, on s'acullin obres del repertori operístic en produccions d'alt nivell i d'altres de perfil contemporani o de patrimoni musical, compatibilitzant-les amb la programació de dansa i de concerts i recitals. Es presta interès al desenvolupament d'un nou pla educatiu i a les mesures envers la cohesió social impulsades especialment des de l'exercici 2014-2015.
- En el marc del nou Pla estratègic, la Comissió Delegada, creada amb aquest objectiu, xifra en quatre milions d'euros anuals el dèficit estructural de la institució i acorda, en espera de fer la decisió pública, la corresponent assumpció de la

quantitat i el seu repartiment entre les administracions públiques presents en el Patronat.

- La quantitat de quatre milions d'euros és una mitjana de les necessitats en els propers exercicis, i és més elevada en el període 2017-2021: tres milions d'euros corresponen a la Fundació (per la devolució de la paga extra retinguda, per la recuperació de la paga extra anual i per la devolució del deute bancari) i un milió d'euros més al Consorci (destinat a inversions en l'edifici i les instal·lacions).



ANNEX II.

TAULES D'INDICADORS

INDICADORS QUANTITATIUS

Els indicadors quantitatius corresponen a les ràtios i les evidències obtingudes a partir dels valors *input* (generació interna) i *output* (impacte extern). Amb la combinació de les dades relatives, s'obtenen indicadors relatius a la qualitat i al resultat ofert.

Aquests indicadors es divideixen en eixos estratègics a fi de quantificar objectivament i per temàtiques segons l'esforç de l'equipament.

Els indicadors quantitatius possibiliten la interpretació:

- A partir de l'evolució singularitzada: comparativa anualitzada dels diferents indicadors al mateix ens; justificació dels creixements i decreixements vinculats.
- Fent la comparació amb models externs: comentari a partir dels indicadors obtinguts dels ens tipus o mostra, procedents d'entorns aliens.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

CONSORCI DEL GRAN TEATRE DEL LICEU

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2012/2013	Resultat 2013/2014	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Descripció i funció de l'indicador
8	% endeutament (s/ passiu) Deute total / Passiu i patrimoni net	9,32%	8,49%	8,70%	-	Proporció de deutes respecte del total de recursos o finançament. Indicador patrimonial.
130	Qualitat del deute Deute a curt termini / Deute total	14,83%	25,80%	40,32%	-	Proporció del deute de venciment immediat. A l'efecte de la liquiditat, és interessant la menor proporció possible de deute a curt termini.
131	Liquiditat Actiu corrent / Passiu corrent	35,00%	49,00%	52,00%	-	Indicador de la capacitat per a fer front als compromisos financers propers amb els recursos disponibles. Valors inferiors a 1 poden indicar dificultats en el pagament.

132	Fons de maniobra Actiu corrent – Passiu corrent	-4.843,50 €	-2.899,46 €	-2.851,80 €	-	Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos a executar. L'import negatiu correspon al que no es pot fer front i que ha de ser cobert amb fons de tipus permanent.
-----	--	-------------	-------------	-------------	---	---

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2012/2013	Resultat 2013/2014	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Descripció i funció de l'indicador
1	Total d'ingressos % diferència respecte del 2012-13	41.318.100 €	37.536.100 € -9%	37.803.800 € -4%	-	Quantitat corresponent als ingressos de qualsevol font i amb qualsevol finalitat que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici, amb increment o decrement respecte del 2012-13.
2	% autofinançament Ingressos propis / Ingressos totals	53,83%	49,18%	52,08%	-	Proporció dels ingressos propis respecte dels ingressos totals percebuts.
2b	% autofinançament (s/ing. d'explotació) Ingressos propis / Ingressos d'explotació	54,44%	49,80%	52,24%	54,66%	Proporció dels ingressos propis respecte dels ingressos d'explotació percebuts.
3	% mecenatge i patrocini Patrocini privat / Ingressos totals	12,72%	13,49%	14,46%	-	Proporció del mecenatge sobre la totalitat d'ingressos.
3b	% mecenatge i patrocini (s/ing. d'explotació) Patrocini privat / Ingressos d'explotació	12,86%	13,66%	14,51%	13,93%	Proporció del mecenatge sobre els d'ingressos d'explotació.
4	% ingressos d'activitats Ingressos d'activitats / Ingressos totals	37,21%	31,48%	33,50%	-	Proporció dels ingressos proporcionats per les activitats realitzades respecte del total d'ingressos.
4b	% ingressos d'activitats (s/ing. d'explotació) Ingressos d'activitats / Ingressos d'explotació	37,64%	31,87%	33,61%	36,70%	Proporció dels ingressos proporcionats per les activitats realitzades respecte els ingressos d'explotació.
5	% aportacions públiques Ingressos pressupostaris / Ingressos totals	46,17%	50,82%	47,92%	-	Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució.

5b	% aportacions públiques (transf. corrents) Ingressos pressupostaris per transferència corrent / Ingressos totals	45,56%	50,20%	47,76%	45,34%	Proporció de les aportacions públiques corresponents a transferències corrents respecte del total d'ingressos de la institució.
6	Coefficient d'estructura Despesa d'estructura / Despesa directa	1,91	2,48	2,98	2,42	Ràtio que mesura les despeses fixes respecte de les variables (les despeses per activitats). Indica l'eficiència de l'organització: quan més elevat és l'índex, més costosa és en relació al servei que produeix, tret que la generació interna de serveis minimitzi la despesa directa en activitats.
8	% endeutament (s/ passiu) Deute total / Passiu i patrimoni net	65,75%	54,84%	57,16%	55,76%	Proporció de deutes respecte del total de recursos o finançament. Indicador de l'equilibri patrimonial.
11	Cost total per usuari presencial Despesa total / Nre. d'usuaris a l'equipament	162,50 €	156,54 €	135,21 €	127,00 €	Cost total de l'equipament per cada usuari rebut presencialment a l'equipament. Índex de rendibilitat.
11b	Cost total per espectador Despesa total / Nre. d'espectadors	176,18 €	171,23 €	157,34 €	143,93 €	Cost total de l'equipament per cada espectador. Índex de rendibilitat.
12	Cost d'estructura per usuari presencial Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament	106,64 €	111,60 €	101,25 €	89,84 €	Cost de l'estructura per cada visitant rebut. Mesurat per usuaris presencials. Índex de rendibilitat de l'equipament.
12b	Cost d'estructura per espectador Despesa d'estructura / Nre. d'espectadors	115,62 €	122,07 €	117,83 €	101,82 €	Cost de l'estructura per cada espectador. Mesurat per usuaris presencials. Índex de rendibilitat de l'equipament.
13	Cost de personal per usuari presencial Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament	71,03 €	70,14 €	62,55 €	56,98 €	Cost en personal que representa cada visitant rebut. Mesurat per usuaris presencials. Índex de productivitat.
13b	Cost de personal per espectador Despesa de personal / Nre. d'espectadors	77,01 €	76,71 €	72,79 €	64,57 €	Cost en personal que representa cada espectador. Mesurat per usuaris presencials. Índex de productivitat.

14	Índex d'eficiència d'activitats Ingressos per activitats / Despeses d'activitats	0,99	1	1,34	-	Ràtio cobertura de les despeses directes (variables) per part dels ingressos vinculats. Si és menor d'1, evidència dèficit econòmic en el rendiment de l'activitat.
14b	Índex d'eficiència d'activitats educatives Ingressos per activitats educatives / Despeses d'activitats educatives	1,06	1,44	1,47	-	Ràtio cobertura de les despeses directes (variables) referents a les activitats educatives per part dels ingressos vinculats. Si és menor d'1, representa evidència dèficit econòmic en el rendiment de l'activitat.
16	Ingressos mitjans per produccions escèniques Ingressos per activitats escèniques / Nombre de produccions % diferència respecte del 2012-13	562.731 €	530.857 € -6%	475.852 € -15%	-	Mitjana aritmètica de la quantitat d'ingressos obtinguda per cada producció artística exhibida.
17	Ingressos mitjans per sessió-actuació Ingressos per activitats escèniques / Nombre d'actuacions % diferència respecte del 2012-13	128.342 €	121.174 € -6%	114.714 € -11%	-	Mitjana aritmètica de la quantitat d'ingressos obtinguda per cada actuació o sessió.
18	Cost d'activitats per usuari presencial Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials	55,86 €	44,94 €	33,96 €	37,16 €	Import individualitzat per usuari presencial del cost de les activitats.
18b	Cost d'activitats per espectador Despesa d'activitats / Nre. d'espectadors	60,56 €	49,16 €	39,52 €	42,11 €	Import individualitzat per espectador del cost de les activitats.
83	% ingressos de taquillaatge (s/ ingressos totals)	35,41%	29,70%	32,28%	34,99%	Proporció de la recaptació en els espectacles en relació a la totalitat dels ingressos de la institució.
93	Despesa de personal % diferència respecte del 2012-13	19.744 m€	18.394 m€ -7%	18.368 m€ -7%	19.061 m€ -4%	Import total de la despesa en personal propi (sou, assegurança social i altres) per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2012-13. Indicador de l'evolució en la despesa específica.

94	Despesa estructura (exc. personal) % diferència respecte del 2012-13	9.897 m€	10.875 m€ 10%	11.363 m€ 15%	10.995 m€ 11%	Suma de la despesa en estructura (despeses fixes sense incloure-hi el personal) per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2012-13. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
95	Despesa d'activitats % diferència respecte del 2012-13	15.526 m€	11.787 m€ -24%	9.971 m€ -36%	12.432 m€ -20%	Suma de les despeses relatives a activitats per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2012-13. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
116	Total d'ingressos d'explotació % diferència respecte del 2012-13	40.852.600 €	37.070.600 € -9%	39.675.800 € -4%	42.537 m€ 4%	Quantitat corresponent als ingressos de qualsevol font i, específicament, per finançar la despesa corrent que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici, amb increment o decrement respecte del 2012-13.
130	Qualitat del deute Deute a curt termini / Deute total	17,76%	36,97%	7,55%	13,88%	Proporció del deute de venciment immediat respecte la totalitat del deute. A efectes de liquiditat, és interessant la menor proporció possible de deute a curt termini.
131	Liquiditat Actiu corrent / Passiu corrent	0,78	1,05	1,5	1,41	Indicador de la capacitat per a fer front als compromisos financers propers amb els recursos disponibles. Valors inferiors a 1 poden indicar dificultats en el pagament.
132	Fons de maniobra Actiu corrent / Passiu corrent	-4.560,75 €	1.398,57 €	8.622,55 €	7.303,00 €	Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos a executar. L'import negatiu correspon al que no es pot fer front i que ha de ser cobert amb fons de tipus permanent.
134	Aportació pública per usuari presencial Aportació pública ordinària / Nre. d'usuaris presencials	68,63 €	72,74 €	64,96 €	57,95 €	Aportació pública individualitzada per cada usuari presencial rebut.
134b	Aportació pública per espectador Aportació pública ordinària / Nre. d'espectadors	74,41 €	79,56 €	75,60 €	65,33 €	Aportació pública individualitzada per espectador comptabilitzat.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2012/2013	Resultat 2013/2014	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Descripció i funció de l'indicador
24	% ocupació d'aforament en espectacles principals	79,38%	82,25%	84,26%	88,70%	Proporció de localitats ocupades respecte el total d'aforament de la sala en espectacles d'òpera, dansa, concerts i recitals (espectacles infantils no inclosos).
29	Nre. d'espectacles fora equipament	59	46	54	-	Sessions / funcions presentades per la institució externament a les instal·lacions pròpies.
64	Nre. total d'espectadors % diferència respecte del 2012-13	256.370	239.777 -6%	252.330 -2%	295.197 15%	Quantitat anualitzada d'espectadors dels espectacles principals i els de caire educatiu que desenvolupa l'ens, amb increment o decrement respecte de la temporada 2012-13.
65	Nre. de visitants % diferència respecte del 2012-13	21.581	22.487 4%	41.304 91%	39.351 82%	Quantitat d'usuaris del servei de visites i altres activitats obertes al públic, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2012-13.
66	Nre. d'espectacles	43	40	41	32	Quantitat de produccions exhibides en l'equipament. Indicador d'eficàcia.
67	Nre. de sessions d'espectacles % diferència respecte del 2012-13	184	167 -9%	170 -8%	182 0%	Quantitat de funcions / sessions representades a la seu de la institució, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2012-13.

99	Índex de rendiment d'espectacles Nre. de sessions / Nre. total d'espectacles	4,28	4,18	4,15	5,69	Nombre mig de representacions exhibides de cadascuna de les produccions o espectacles.
106	Nombre d'abonaments Nre. d'usuaris en línia / Nre. total d'usuaris % diferència respecte del 2012-13	15.883	15.602 -2%	16.291 3%	16.616 0%	Nombre per temporada dels usuaris abonats, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2012-13.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2012/2013	Resultat 2013/2014	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Descripció i funció de l'indicador
35	Nre. d'aparicions en mitjans públics	149	-	-	-	Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de transcendència pública. Indica transcendència pública de l'ens.

2.7. EDUCACIÓ

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2012/2013	Resultat 2013/2014	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Descripció i funció de l'indicador
32	Nre. d'activitats formatives	17	19	14	-	Quantitat d'activitats / produccions de formació i caràcter pedagògic que desenvolupa l'equipament.

33	Nre. de sessions d'activitats formatives % diferència respecte del 2012-13	70	75 7%	58 -17%	-	Quantitat de sessions d'activitats formatives dutes a terme a les instal·lacions de l'equipament o exteriorment, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2012-13.
34	% participació en activitats formatives Nre. d'usuaris formació / Nre. total d'usuaris	17,86%	18,81%	15,44%	-	Proporció dels usuaris de les activitats de formació respecte el total d'usuaris de l'equipament.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2012/2013	Resultat 2013/2014	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Descripció i funció de l'indicador
60	Nombre de coproduccions internacionals	3	4	6	-	Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant internacional. Indica cooperació amb el sector exterior.
62	% coproduccions internacionals Nre. de coproduccions internacionals / Total d'activitats	12,00%	19,05%	23,08%	-	Proporció de produccions amb col·laboracions internacionals respecte del nombre total de produccions fetes (pròpies i amb tercers). Quantifica la importància de les coproduccions internacionals per a l'equipament.
63	% visitants internacionals Nombre de visitants internacionals / Total de visitants	-	-	14,29%	-	Percentatge de públic estranger respecte del total de visitants.

133	Nre. de produccions alienes: companyies convidades	12	8	5	-	Quantitat de produccions portades a l'equipament per companyies externes.
133b	Nre. de produccions alienes: lloguer de produccions	4	3	4	-	Quantitat de produccions llogades i representades a l'equipament.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2012/2013	Resultat 2013/2014	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Descripció i funció de l'indicador
129	Butlletí electrònic: nre. anual	12	12	12	-	Quantitat d'edicions anuals del butlletí electrònic.
129b	Butlletí electrònic: nre. de receptors	46350	46350	46350	-	Quantitat de receptors de cada edició del butlletí electrònic.

INDICADORS QUALITATIUS

Els indicadors quantitatius aporten un major grau d'objectivitat, però són objecte d'interpretacions diverses. En aquest sentit, els indicadors qualitatius són més subjectius, però s'allunyen de la parcialitat de la informació d'un indicador quantitatiu gràcies a la riquesa informativa dels seus continguts. Tot i ser conscients de la dificultat més gran d'elaborar indicadors qualitatius, en aquest treball s'han utilitzat per a completar la informació que s'ha extret prèviament dels indicadors quantitatius.

2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

Activitats de coordinació amb altres equipaments.

Projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades.

Descripció de la governança i processos de decisió.

Optimització de la governança i agilització de processos de presa de decisions.

Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.

Plans estratègics i vinculacions programàtiques.

Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Dimensionament del finançament per a desenvolupar els objectius estatutaris.

Polítiques de control de costos.

Evolució dels ajustaments i mesures d'estalvi. Impacte en les activitats.

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat.

Promoció i suport de grups emergents.

Promoció i suport de grups consolidats.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Adequació d'oferta d'activitats i demanda.

Definició dels punts dèbils i forts. Superació de febleses i consolidació de fortaleeses.

Definició de públics objectiu i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic).

Política de preus i d'accés.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució.

Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i l'activitat de la institució.

Actuacions de promoció amb mitjans digitals.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

Rol de l'ens en la difusió del sector.

Objectius de territorialitat de les activitats.

Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades.

Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts.

Mesures de suport a grups emergents.

Promoció i suport de grups consolidats.

Entitats amb convenis estables de col·laboració.

Entitats amb vinculació puntual.

Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional.

Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts.

Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta.

2.7. EDUCACIÓ

Anàlisi dels nínxols de mercat i de la possible oferta formativa.

Informe curricular de l'oferta.

Model organitzatiu per a la producció i impartició d'activitats de caràcter didàctic.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Disponibilitat de recursos per a internacionalitzar activitats.

Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional; contactes i intercanvis.

Coneixement de l'equipament per part dels visitants estrangers segons enquestes de turisme.

Models externs amb paral·lelismes amb la institució. Models objectius.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

Aspectes rellevants respecte de la singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts).

Anàlisi d'enquestes de públic.

Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor.



ANNEX III.

MODEL D'INFORME D'EXPERTS PER AL GRAN TEATRE DEL LICEU

1. VALORACIÓ D'ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

- a) En referència a les estratègies del Gran Teatre del Liceu respecte a la demanda social i cultural.
- b) Impacte de l'acció del Gran Teatre del Liceu en la dinàmica general cultural i com a eina de promoció del mateix sector.
- c) Projecció exterior de l'equipament i les seves activitats.

2. VALORACIÓ DE MITJANS, D'ACTIVITATS I DE CONTINGUTS

a) Infraestructures.

1. Les infraestructures tècniques de l'escenari i el fossat de l'orquestra són les adequades per a desenvolupar les activitats escèniques i musicals.

SÍ / NO

COMENTARIS

2. Les infraestructures dels espais complementaris (sales d'assaig – *foyer*, rere escenari, camerinos, etc.) són suficients per a la producció eficient de les activitats que els són pròpies.

SÍ / NO

COMENTARIS

3. La sala principal reuneix els condicionants d'aforament, seguretat, comoditat, visibilitat i acústica adients per al servei ofert.

SÍ / NO

COMENTARIS

4. Els accessos i els espais comuns d'acollida i serveis als espectadors (vestíbuls, serveis de guarda-roba, informació, taquillaatge, etc). garanteixen la seguretat i s'adapten a les necessitats del servei.

SÍ / NO

COMENTARIS

b) Organització i recursos interns.

1. L'organització i el nombre d'efectius dedicats a la gestió i producció són els adequats per a desenvolupar les funcions assignades a l'equipament.

SÍ / NO

COMENTARIS

2. Es dediquen els recursos necessaris per al foment del mecenatge i per a la consecució d'ingressos propis

SÍ / NO.

COMENTARIS

3. Els procediments administratius condicionen excessivament o entorpeixen la interacció dels usuaris amb l'equipament.

SÍ / NO

COMENTARIS

4. L'externalització de serveis es limita a complementar les activitats principals de l'equipament.

SÍ / NO

COMENTARIS

5. Les subcontractes han desenvolupat les seves atribucions eficaçment.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

6. Valoració: L'ORQUESTRA SIMFÒNICA (recursos, gestió i excel·lència)

COMENTARIS

7. Valoració: EL COR (recursos, gestió i excel·lència)

COMENTARIS

c) Respecte dels continguts.

1. La programació d'espectacles, per tipologia i qualitat, és equilibrada en relació amb els objectius que haurien de guiar l'equipament.

SÍ / NO

COMENTARIS

2. Valoració de: LA PROGRAMACIÓ OPERÍSTICA.

COMENTARIS

3. Valoració de: LA PROGRAMACIÓ DE DANSA.

COMENTARIS

4. Valoració de: LA PROGRAMACIÓ DE CONCERTS.

COMENTARIS

5. Valoració de: ALTRES ACTIVITATS.

COMENTARIS

6. La relació entre produccions pròpies i alienes en la programació és l'adient.
SÍ / NO
COMENTARIS
7. Valoració de: LA PRODUCCIÓ PRÒPIA.
COMENTARIS
8. Valoració de: LES PRODUCCIONS ALIENES.
COMENTARIS
9. Valoració de: LES COPRODUCCIONS.
COMENTARIS
10. El suport al talent jove.
EFFECTIU / MILLORABLE
COMENTARIS
11. La promoció de la producció musical nacional històrica i contemporània.
EFFECTIU / MILLORABLE
COMENTARIS

d) Respecte dels serveis educatius.

1. L'oferta de serveis educatius actual es porta a terme amb la missió de formar el públic infantil i adult en el fet operístic i musical. *EFFECTIU / MILLORABLE*
COMENTARIS
2. Valoració de: EL PETIT LICEU.
COMENTARIS
3. Valoració de: ALTRES ACTIVITATS EDUCATIVES.
COMENTARIS

e) Impacte social.

1. Les activitats de caràcter social desenvolupades (Apropa Cultura, visites, Tots som Liceu – Liceu a la Fresca) han d'acomplir les funcions implícites a l'equipament.
EFFECTIU / MILLORABLE
COMENTARIS
2. Les gires i la descentralització de les activitats del Liceu (Cor, Orquestra, etc.) s'articulen amb la voluntat de proximitat de la institució al territori i als públics diversos.
EFFECTIU / MILLORABLE
COMENTARIS

3. Les iniciatives preses per l'equipament respecte del seu entorn geogràfic més immediat (Tot Raval, Raval Cultural) es corresponen amb l'impacte sociocultural exigible a l'ens.

SÍ / NO

COMENTARIS

4. L'equipament porta a terme les accions que li permeten ser rellevant en la difusió social de la cultura.

SÍ / NO

COMENTARIS

f) Comunicació i acció comercial

1. El web s'empra de forma eficient per a potenciar la imatge de la institució.

SÍ / NO

COMENTARIS

2. El web resulta intel·ligible, pràctic i accessible per als usuaris.

SÍ / NO

COMENTARIS

3. Ús i profit de les xarxes socials.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

4. Valoració de: **POLÍTICA I ESTRATÈGIES DE COMUNICACIÓ I RELACIÓ AMB ELS MITJANS**

COMENTARIS

5. Valoració de: **POSICIONAMENT DE L'ENS** (públic local vs públic internacional / públic jove / públic familiar / públic escolar / públic turístic).

COMENTARIS

6. Les estratègies de màrqueting i les accions vinculades són les adequades per a cada nínxol del mercat.

SÍ / NO

COMENTARIS

7. Les estratègies de màrqueting possibiliten l'accés a la programació general del públic d'especial protecció o amb risc d'exclusió social.

SÍ / NO

COMENTARIS

8. Valoració de: POLÍTICA DE PREUS (venta de localitats, abonaments, gestió d'entrades).

COMENTARIS

9. Valoració de: ALTRES SERVEIS OFERTS (lloguer d'espais, lloguer de produccions, etc.)

COMENTARIS

3. PROPOSTES DE MILLORA

a) Llistat de fortaleeses i febleses detectades a l'ens i en les seves activitats

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES

b) Llistat de recomanacions derivades

ANNEX IV.
MODEL D'INFORME
DE SEGUIMENT PER A
L'AUTOAVALUACIÓ

1. Governança

Si No

S'ha pogut establir un contracte programa ☐ ☐

Hi ha un Pla Marc vigent ☐ ☐

Estat de les qüestions precedents i característiques

Si No

S'han realitzat modificacions estatutàries relatives al Consorci GTL ☐ ☐

S'han realitzat modificacions estatutàries relatives a la Fundació GTL ☐ ☐

En cas afirmatiu, descriure les modificacions aprovades

2. Gestió i organització interna

Si No

S'han realitzat actuacions de millora infraestructural (acústica, etc.) ☐ ☐

En cas afirmatiu, descriure les modificacions infraestructurals

	2016/2017	exerc. previ (2015/16)	diferència (16/17-15/16)
Nombre total d'efectius en plantilla		306	
Nombre d'efectius de l'Orquestra		65	
Nombre d'efectius del Cor		53	

Descripció de les àrees i tasques afectades pel redimensionament d'efectius

3. Economia i finançament

	2016/2017	exerc. previ (2015/16)	diferència (16/17-15/16)
Pressupost executat (m€)		42.537	
Resultat pressupostari (m€)		49	
Total aportacions públiques (m€)		19.414	
explotació		19.286	
inversió		128	
rehabilitació fons propis		0	
Import ingressos mecenatge (m€)		5.925	
Import ingressos taquillatge (m€)		14.885	
Aportació pública per espectador		65,33	
% autofinançament (s/expl.)		54,66%	
% aportació pública (transf. ord.)		45,34%	
% mecenatge i patrocini (s/expl.)		13,93%	
% ingressos activitats (s/expl.)		36,70%	
cost total per usuari presencial		127,00	
cost total per espectador		143,93	
Cost d'estructura per espectador		101,82	
Cost d'activitat per espectador		42,11	
Despesa en activitats (m€)		12.432	
% endeutament (s/passiu)		55,76%	
Acords de mecenatge			
nombre acords mecen.			
import acords mecen.			
Patrocini finalistes			
nombre patroc. finalistes			
import patroc. finalistes			

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

4. Usuaris, activitats i web

	2016/2017	exerc. previ (2015/16)	diferència (16/17-15/16)
Nombre d'espectadors		295.197	
Activitats principals		228.531	
Activitats educatives		66.666	
Nombre d'espectacles		32	
Activitats principals		23	
Activitats educatives		9	
Nombre de funcions		182	
Activitats principals		114	
Activitats educatives		68	
Nombre de visitants		39.351	
% ocupació (act. principals)		86,60%	
Nombre d'abonaments		16.616	
Nombre d'entrades projecte social		98.000	

Descripció de les variacions del projecte social en el darrer exercici

--

	Òpera	Dansa	Concerts	Recitals
Produccions 2016/2017				
Produccions pròpies				
Coproduccions				
Produccions llogades				

Es fa activitat artística en el Foyer ☐ Si ☐ No

Comentaris sobre les activitats artístiques en el Foyer

--

Preus mitjans per funció

Òpera		90,10	
Dansa		53,30	
Concert		32,00	
Recital		35,00	
Petit Liceu familiar		11,50	
Petit Liceu escolar		6,00	

Es fa activitat artística en el Foyer ☐ Si ☐ No

Comentaris sobre les activitats artístiques en el Foyer

--

Seguidors xarxes socials

Facebook	
Twitter	
Altres	
Índex Klout	

Es fa activitat artística en el Foyer

5. Col·laboracions amb tercers i territorialització

Descripció de nous convenis i detall d'institucions o entitats col·laboradores

--	--	--

Liceu a la fresca	2016/2017	exerc. previ (2015/16)	diferència (16/17-15/16)
Retransmissions		3	
Nombre de conferències		22	
Assistents a conferències		1.350	
Entrades venides a conf.		1.874	

Si No

Es fa activitat artística en el Foyer ☐ ☐

Descripció de nous convenis i detall d'institucions o entitats col·laboradores

--	--	--

Descripció de nous convenis i detall d'institucions o entitats col·laboradores

--	--	--

6. Activitats d'excel·lència

	2016/2017	exerc. previ (2015/16)	diferència (16/17-15/16)
Nombre de publicacions pròpies			
Nombre d'activitats complementàries			
Valoració de satisfacció: % d'experiència bona o excel·lent		89,60%	
Valoració mitjana d'enquesta de satisfacció (Orquestra)		8,60	
Valoració mitjana d'enquesta de satisfacció (Cor)		8,70	

Enumeració de projectes i entitats subvencionades (exclosa Generalitat de Catalunya)

--	--	--

Comentari de les diferències respecte el darrer any avaluat

--	--	--

TÍTOLS DE LA COL·LECCIÓ:

AEC 01 (2014) <i>ex ante</i>	MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA (MNAC). 2010-2012
AEC 02 (2014) <i>ex ante</i>	MERCAT DE LES FLORS. CENTRE DE LES ARTS DEL MOVIMENT. 2010-2012
AEC 03 (2014) <i>ex ante</i>	GRUP CONSORCI DE L'AUDITORI I L'ORQUESTRA. 2010-2012
AEC 04 (2015)	BIBLIOTECA DE CATALUNYA. 2011-2013
AEC 05 (2016)	FILMOTECA DE CATALUNYA. 2012-2014



**Generalitat
de Catalunya**

Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts