

AEC|08

2024

Informe de seguiment ISO9 Teatre Nacional de Catalunya

(2017-2022)

Sumari

3 Fitxa descriptiva – resum

4 1. Metodologia

7 1.1. Metodologia de la mesura dels impactes social i cultural

12 2. Conceptes de control

13 2.1. Planificació i objectius: compliment

18 2.2. Seguiment de les recomanacions de l'AEC08 (2014-2016)

36 3. Conceptes clau: indicadors quantitius

52 4. Conclusions i recomanacions

53 4.1. Mesura inicial de les repercussions de la crisi de la covid-19

54 4.2. Resum de l'acompliment de les recomanacions fetes a l'Avaluació estratègica del Teatre Nacional de Catalunya (AEC08)

55 4.3. Conclusions

58 4.4. Recomanacions

60 Annex I. Model de fitxa de seguiment i de cadena de valor

76 Versión en CASTELLANO (resumen)

Fitxa descriptiva resum

Teatre Nacional de Catalunya (TNC)



Nomenclatura oficial i abreviatura

Teatre Nacional de Catalunya (TNC)

Seu

Plaça de les Arts, 1, 08013 Barcelona

Personalitat jurídica

Societat anònima pública

Activitat normativa principal

Concebre, desenvolupar i produir tot tipus d'espectacles escènics i vetllar per l'interès cultural, artístic, lingüístic i social de la seva programació, amb un compromís moral amb el conjunt de la societat catalana.

Òrgan de govern principal

Consell d'Administració

Direcció executiva

Mònica Campos Estévez (des de 2013)

Direcció artística

Carme Portaceli i Roig (des de 2021)

Nre. de personal propi (ex. 2022)

151

Usuaris i espectadors (ex. 2022)

Nombre d'usuaris: **225.399**

Evolució d'usuaris (2022 vs. 2017): **4,67 %**

Nombre d'espectadors: 85.681

Evolució d'espectadors (2022 vs. 2017): **-25,12 %**

Nre. espectadors activitats socials: 1.449

Evolució d'espectadors (2022 vs. 2017): **-51,64 %**

Nre. usuaris mitjançant web: 402.789

Evolució visites (2022 vs. 2017): **-1,31 %**

Nre. usuaris de xarxes socials: 106.349

Evolució d'usuaris (2022 vs. 2017): **28,43 %**

Total ingressos (ex.2022): 13.750.291 €

Autofinançament: 17,81 %

Ingressos per activitats: **66,53 % (59,12 % per taquillaatge)**

Lloguers i altres: **20,59 %**

Patrocini i mecenatge: **12,88 %**

Aportació Generalitat de Catalunya: 11.301.799 €

Aportació pública per usuari: **50 €**

Aportació pública per espectador: **132 €**

Aportació de transferències corrents per espectador: **124 €**

Total despesa (ex.2022): 12.590.307 €

Despesa d'estructura: **58,50 %**

Despesa en activitat: **41,50 %**

Nre. d'espectacles (ex. 2022/2023): 32

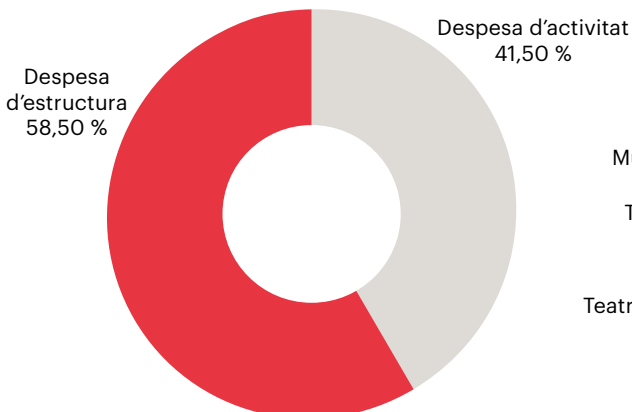
Nre. d'activitats amb perspectiva de gènere (ex. 2022): 12

Nre. d'activitats d'excel·lència (ex. 2022): 857

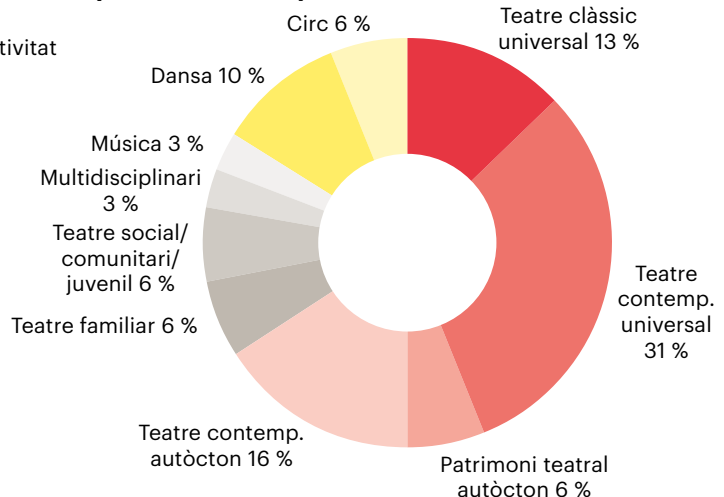
Nre. d'activitats complementàries (ex. 2022): 850

Nre. d'activitats formatives (ex. 2022): 29

Distribució de la despesa (any 2022)



Segmentació per tipologia d'espectacles (ex. 2022-2023)



1. Metodologia



Aquest informe correspon al seguiment de diversos indicadors referents al Teatre Nacional de Catalunya (TNC) corresponents als exercicis 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 i 2022.

L'informe es fonamenta en una fitxa de seguiment redactada a partir de l'Avaluació estratègica del **Teatre Nacional de Catalunya** (2014-2016).¹ La fitxa esmentada s'inclou en el procés de millora contínua de l'equipament que intenta evidenciar l'evolució de l'ens amb diversos indicadors representatius (annex I). Així mateix, es recullen les informacions procedents de fonts diverses.

Els indicadors que analitza l'informe fan referència a aspectes genèrics propis de la gestió o de l'activitat. Alhora, es destaquen els índexs i les ràtios que s'adiuen amb aspectes detectats com a sensibles en l'avaluació estratègica prèvia del TNC (AEC 08, exercicis 2014-2016).

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.² 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 quatre aspectes metodològics de revisió de la gestió i de les activitats dels equipaments culturals:

- a. Conceptes de control.** Objectius operatius del TNC i recomanacions sorgides de l'avaluació estratègica. S'estructuren en indicadors qualitius, 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 i les àrees de l'organització que queden afectats per aquests canvis. Finalment, cal considerar els comentaris sobre el resultat de les innovacions.
- d. Singularització de la mesura de l'impacte social.** Identificació de les característiques del projecte social: paràmetres que cal mesurar i justificació; acompliment, funcionalitat i causalitat dels objectius previs; definició de la cadena de valor social, i mesura dels criteris socials.

1 CoNCA (2018). *Teatre Nacional de Catalunya (2014-2016)*. «Avaluacions estratègiques CoNCA», AEC 08 (2018). Barcelona.

https://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategia_TNC.

2 Metodologia desenvolupada pel CoNCA.

http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica Equipaments.

CoNCA (2023). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació (versió actualitzada 2023)*. Barcelona (edició digital).

https://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/IC7_pub_avaluacio_estrategica_model_teoric.

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

https://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_equipaments/GUIA_CAT_difinitiva.pdf.

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 conseqüents reformes dutes a terme per la mateixa entitat, avaluada com a resultat del procediment de seguiment, en una aplicació estricta del cicle de millora contínua.

AUTOAVALUACIÓ

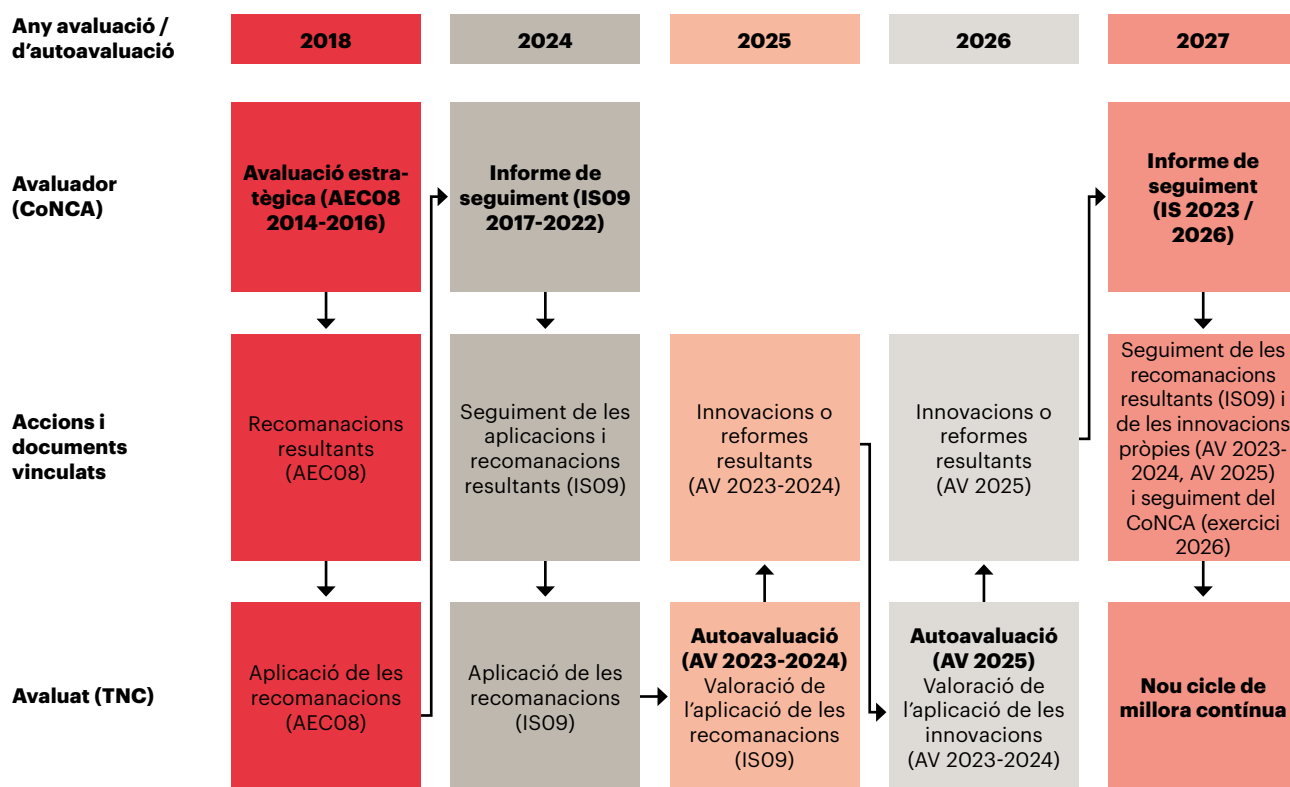
L'autoavaluació és un procés internalitzat que actualitza els diversos índexs de l'informe de seguiment a fi d'evidenciar el grau d'acompliment i l'estat dels conceptes de control i dels conceptes clau, així com d'obtenir la imatge vigent de l'equipament.

La política de millora contínua es considera implementada a partir del cicle altern d'avaluacions externes (avaluacions estratègiques / informes de seguiment) i avaluacions internes (autoavaluacions).

El seguiment que s'està portant a terme correspon als exercicis 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 i 2022. Serà tasca del TNC procedir a l'autoavaluació dels exercicis 2023, 2024 i 2025. D'altra banda, en compliment del cicle de millora contínua, el CoNCA, com a avaluador extern, portarà a terme un informe de seguiment dels dos períodes autoavaluats i del darrer exercici sense avaluar (2023-2026), si bé el model d'informe de seguiment es pot substituir per la redacció d'una nova avaluació estratègica en funció de les variacions que s'evidenciïn en l'equipament.

La dinàmica de l'autoavaluació s'estima amb un horitzó temporal que comprèn quatre exercicis des de la culminació del primer informe de seguiment.

Programació de les avaluacions i autoavaluacions en el procés de millora contínua



1.1. Metodologia de la mesura dels impactes social i cultural

La definició d'impacte o repercussió social ha d'incloure efectes múltiples de l'acció de l'equipament en la ciutadania. En aquest marc de concepció àmplia, generen impacte social les activitats educatives i totes aquelles que afavoreixen factors genèrics vinculats al progrés de les comunitats (integració, solidaritat, igualtat, equitat, etc.) i que es corresponen als conceptes definits pels objectius de desenvolupament sostenible (ODS). En aquest seguiment, l'activitat educativa forma part del recull habitual d'indicadors i el seu còmput s'inclou en l'apartat genèric d'indicadors quantitius.

Per obtenir els *inputs* corresponents a la repercussió social que no ha estat mesurada, cal que l'equipament procedeixi a implementar un sistema de registre de les informacions i de les dades necessàries per possibilitar l'avaluació posterior.

A fi d'identificar quines són les informacions que cal tenir en compte, així com la seva utilitat per a la mesura de l'impacte social, s'introdueix la definició del marc teòric d'avaluació dels projectes socials de l'equipament:

- **Què** es vol mesurar i **per què**: paràmetres dels objectius que es consideren d'interès, d'avaluació factible i que resten justificats per la norma o l'estratègia de l'ens.
- **Qui** hi participa: recursos i *stakeholders* de la iniciativa.
- **A quins** col·lectius es dirigeix la iniciativa: àmbits socials o sectors econòmics als quals afecten les iniciatives.
- **Com** es mesuren els resultats: indicadors interns, evidències macroeconòmiques o elements de valoració qualitativa que s'associen als impactes advertits.

A l'efecte de documentar un sistema de mesura d'impacte resulta imprescindible decidir quins són els indicadors que es volen obtenir i que serviran per explicar i justificar l'acció de l'equipament. Amb els indicadors es poden identificar els factors, informacions o dades que en formen part i, en aquest sentit, cal establir el procediment que permeti recollir-los periòdicament per subministrar el sistema.

A partir del marc teòric, per a la mesura de l'impacte social en l'actualització metodològica s'estableixen tres nivells d'avaluació de les accions que porta a terme l'equipament:

- L'avaluació del canvi a partir dels objectius estratègics i/o operatius: la mesura dels objectius previs. Les característiques de governança del TNC impliquen que bona part de l'estratègia sigui subsumida a partir dels Contractes programa que s'hi estableixen. Tanmateix, l'equipament disposa de Pla Director i de mapa de processos que determinen fites per aconseguir.
- La definició de la cadena del valor social de l'ens.
- L'establiment d'indicadors del procés, dels serveis oferts (d'*output*) i dels efectes assolits (d'*outcome*): la mesura dels criteris socials genèrics.³

3 Els indicadors incorporats amplien i complementen els emprats en la versió anterior de la metodologia proposada.

L'origen de la informació que s'utilitza per a la mesura correspon a les dades primàries generades pel mateix equipament, les enquestes dirigides al públic consumidor dels serveis que s'ofereixen i les estadístiques de tipus macroeconòmic, generals de l'àmbit cultural i sectorials.⁴ La combinació de les diferents informacions permet obtenir indicadors, taules i representacions gràfiques explicatives.

LA MESURA DELS OBJECTIUS SOCIALS PREVIS

En el Contracte programa es troba la missió que justifica l'equipament, les funcions o finalitats normatives i els objectius estratègics i operatius que desenvolupen la missió i les funcions esmentades.

L'avaluació del canvi a partir dels objectius amb finalitat social i comunitària es determina a partir de dos aspectes:

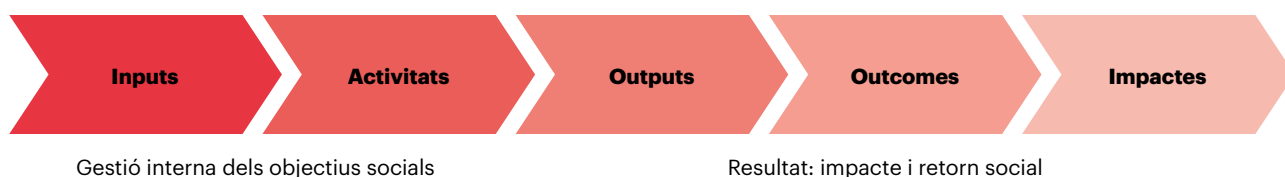
- **Acompliment:** els objectius defineixen propòsits per aconseguir i, en aquest sentit, cal comprovar si s'han portat a terme i en quin grau. És, per tant, imprescindible detallar què és el que es vol mesurar a fi d'estimar l'impacte de forma qualitativa o quantitativa.
- **Funcionalitat i causalitat dels objectius:** els objectius han de propiciar l'articulació de palanques de canvi social en relació amb les necessitats de la comunitat. La valoració qualitativa, sobre dades internes i estadístiques externes, ha d'establir si l'acompliment dels objectius suposa un impacte directe, indirecte o induït sobre l'entorn o el sector, en el cas que s'hi inclogui l'estimació de la repercussió cultural.

Per tant, serà necessari el registre previ de tots els valors i indicadors que possibilitin la mesura de l'acompliment dels objectius.

A l'efecte de representar els resultats s'utilitzen les taules amb indicadors textuais de tipus binari (*s'ha aconseguit* o *no s'ha aconseguit*) o gràfics amb la visualització directa de proporcions d'acompliment.

LA DEFINICIÓ DE LA CADENA DE VALOR SOCIAL

Per evidenciar la proporcionalitat de les accions socials que desenvolupa l'equipament, cal identificar totes les fases que formen la cadena de valor vinculada en cadascun dels projectes que el TNC impulsa. **Esquema gràfic de la cadena de valor social**



4 Estadístiques culturals de Catalunya, enquesta de participació cultural, macromagnituds del sector de la cultura i del lleure, dimensió econòmica dels sectors culturals de Catalunya, estadístiques sectorials, estadístiques locals, dades sectorials generades pels agents culturals i estadístiques estatals segregades a escala autonòmica.
<https://drac.cultura.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12368/19600/Estad%C3%ADstiques%20culturals%20de%20Catalunya%202021.pdf#page=226>
<https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=962>
<https://www.idescat.cat/pub/?id=empcult>
<https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/naec/portada.html>
<https://icec.gencat.cat/ca/observatori/dades/>
<https://barcelonadadescultura.bcn.cat/>

Prenent com a referència l'esquema de cadena de valor social, s'ha de determinar la informació següent:

- Quins són els **inputs** o recursos utilitzats per desenvolupar cada projecte i acció social. S'hi inclouen la dotació pressupostària, la càrrega de treball del personal propi i les tasques externalitzades.
- Descripció de les **activitats** socials que es generen: quins són els projectes o les accions desenvolupades amb finalitat social.
- Els **outputs** es refereixen al resultat quantitatiu immediat de les activitats socials endegades. Esdevenen els resultats més visibles i directes.
- Els **outcomes** es refereixen als canvis provocats per les activitats. Poden ser poc visibles a curt termini, però impliquen les conseqüències de les accions preses i es basen en valoracions (indicadors qualitius) sobre dades d'impacte (indicadors quantitatius).
- Finalment, els **impactes** sospesen la diferència entre la situació inicial i els **outcomes**. Impliquen una comparativa qualitativa entre la previsió, el volum de recursos per crear eines de mediació (activitats) i els resultats reals.

Els impactes de l'acció social cal classificar-los en funció de la correlació amb les accions que ha portat a terme l'equipament: poden ser directes si se n'estableix la causa-conseqüència en una successió evident; indirectes, si les accions influeixen en la determinació de l'impacte, o induïts, si els impactes no es corresponen amb els objectius previs i, tanmateix, les accions hi tenen una influència.

La magnitud dels impactes implica l'ús d'informacions qualitatives i d'indicadors estadístics de tipus quantitatiu. L'ús de les enquestes a públic d'interès afegeix informació que també és expressable gràficament⁵ i que fonamenta les interpretacions relacionades.

LA MESURA DELS CRITERIS SOCIALS

Els objectius de desenvolupament sostenible (ODS) comprenen aspectes socials com la inclusivitat, l'equitat, la igualtat de gènere o la sostenibilitat. A partir d'aquests criteris i dels eixos socials diversos predefinits, s'estableix una bateria d'indicadors quantitatius que s'interpreten per valoració absoluta o relativa i per evolució temporal, fonamentalment anual.

A partir dels ODS que poden afectar l'activitat dels equipaments culturals, el CoNCA ha definit indicadors per mesurar i explicar l'abast de les accions dels equipaments en l'àmbit cultural. Dins l'eix de Projecte social, els subeixos que agrupen els indicadors són:

- a. La perspectiva de gènere en l'organització i l'activitat
- b. L'accés a la cultura
- c. Les accions d'inclusió, cohesió i mediació comunitària
- d. La sostenibilitat i la sensibilitat amb el medi ambient

Una proposta d'indicadors vinculats a l'activitat en l'àmbit dels equipaments escènics i musicals en un horitzó temporal de tres exercicis és la següent:⁶

5 És una pràctica estesa la utilització de gràfiques radials amb eixos de valoració relativa (amb escala comuna) de cada pregunta formulada a l'enquesta.

6 Per a cada nou indicador caldrà establir un procediment de registre previ dels valors corresponents, si no se'n té constància.

Indicadors	Any x	Any x +1	Any x +2	Descripció
a) % de persones espectadores dones % sobre el total de persones espectadores				Proporció de persones espectadores dones sobre el total de persones espectadores.
a) % d'exhibicions/activitats amb artistes/agents dones % d'exhibicions/activitats amb artistes/agents dones				Proporció d'exhibicions/activitats amb artistes/agents internacionals
a) Nre. de grups/companyies en residència amb un 50 % o més de dones % de grups/companyies en residència amb un 50 % o més de dones				Grups/companyies en residència amb 50 % o més de dones sobre el total de grups/companyies en residència
a) % de persones que han vist exhibicions de dones % de persones que han vist exhibicions fetes per dones sobre el total				Percentatge sobre el total de persones que han vist exhibicions de dones
a) Exhibicions/activitats amb artistes/agents dones Nre. total d'exhibicions/activitats que inclouen artistes/agents dones				Nombre total d'exhibicions/activitats amb artistes/agents dones
b) Informatització de la venda d'entrades Any d'actualització/adaptació de la informatització del sistema de venda d'entrades				Any d'actualització/adaptació de la informatització del sistema de venda d'entrades
b) Informatització del sistema de gestió d'espais, recursos i/o préstecs Any d'actualització/revisió del sistema de gestió d'espais, recursos i/o préstecs				Any d'actualització/revisió del sistema de gestió d'espais, recursos i/o préstecs
b) Informatització de la venda d'entrades Any d'actualització/adaptació de la informatització del sistema de venda d'entrades				Any d'actualització/adaptació de la informatització del sistema de venda d'entrades
c) Exhibicions/activitats amb artistes/agents locals o del territori Nre. total d'exhibicions/activitats amb artistes/agents locals o del territori				Nombre total d'exhibicions/activitats amb artistes/agents locals o del territori
c) Exhibicions en català % d'exhibicions en català respecte del total				Quantitat d'exhibicions exhibides en català respecte del total d'exhibicions.
c) Experiències de mediació entre persones creadores/ persones espectadores Nre. d'experiències de mediació entre persones creadores i persones espectadores				Nombre total d'experiències de mediació entre persones creadores i persones espectadores
c) Exhibicions adreçades a persones amb risc d'exclusió social i/o persones amb discapacitats auditives o visuals Nre. d'exhibicions adreçades a persones amb risc d'exclusió social i/o persones amb discapacitats auditives o visuals				Nombre total d'exhibicions adreçades a persones amb risc d'exclusió social i/o persones amb discapacitats auditives o visuals
c) Grups/companyies en residència locals o territorials % de grups/companyies en residència locals o territorials del total				Percentatge de grups o companyies en residència d'adscripció local o territorial sobre el total de grups o companyies
c) Nre. d'experiències de mediació entre grups/companyies i públics Nre. d'experiències de mediació entre grups/companyies i públics				Nombre d'experiències de mediació entre grups/companyies i públics
c) Nre. de grups/companyies amb un 50 % o més de persones migrants % de grups/companyies amb un 50 % o més de persones migrants				Percentatge de grups/companyies amb un 50 % o més de persones migrants

2. Conceptes de control



2.1. Planificació i objectius: acompliment

PLA DIRECTOR DEL TNC 2014-2017

- El document del Pla Director del TNC 2014-2017 s'elabora a partir de la necessitat d'alinear l'organització i impulsar canvis i millores per fer front a una etapa amb nou director artístic, Xavier Albertí, que pren possessió del càrrec l'any 2013.
- El TNC esmenta literalment que hi havia un context de pressupostos minvats, ocupació i ingressos a la baixa i clima laboral dolent després dels ajustos de personal.
- El TNC considera que s'estabilitza i incrementa lleugerament l'aportació de la Generalitat.
- També indiquen que es va aconseguir modificar la línia descendent d'ingressos i ocupació i es van anar recuperant xifres de funcions per temporada i espectadors globals.
- Valoren la necessitat de la millora dels ingressos propis i l'acompliment del servei públic encarregat al TNC, més enllà de les temporades teatrals.
- Al llarg d'aquest període es van succeir tres contractes programa.
- Els assoliments del període 2014-2017 no figuren al Pla Director següent.

PLA DIRECTOR DEL TNC 2018-2022

- El Pla Director planteja avançar en la consolidació del projecte TNC com a institució al servei de la cultura del país.
- En el document s'indica que cal marcar l'estratègia dels propers anys mirant al futur, tot recollint les experiències i els aprenentatges dels darrers anys (no es defineixen els aprenentatges concrets).
- Per tal de dur a terme el Pla Director s'han incorporat les conclusions de diferents estudis:
 - » Participació Cultural i Benestar de l'Obra Social "la Caixa"
 - » Estudis del Departament de Públics del Departament de Cultura
 - » Avaluació estratègica del Teatre Nacional de Catalunya (TNC) (2014-2016) del CoNCA
- La concreció del Pla Director s'estructura a partir de la valoració del projecte artístic, dels contractes programa i dels objectius i accions dels departaments del TNC.
- També indica cinc eixos transversals que han de ser referents:
 - » Un servei públic al servei de la ciutadania
 - > Fidelització
 - > Creació
 - > Millora de l'experiència d'usuari

- » Una institució oberta al territori i projectada a l'exterior
 - > Catalunya
 - > Estat
 - > Internacional
- » Una governança eficient, transparent i digital
 - > Desenvolupament de treball per projectes
 - > Transformació digital
 - > Treball en xarxa
- » Una creació artística en el marc de la cultura i la llengua catalanes
- » Un model cultural com a eina de cohesió social

CONTRACTE PROGRAMA 2017-2018

- El document *Contracte programa 2017-2018* determina els compromisos que assumeix cada part, Administració de la Generalitat de Catalunya i TNC, en relació amb la gestió, l'activitat, el finançament i la finalitat pública del Teatre Nacional de Catalunya per als exercicis 2017 i 2018.
- La Comissió de Seguiment del Contracte programa, en reunió el 8 de març de 2017, va considerar assolits els compromisos del TNC per a l'exercici 2016 i va informar favorablement de la proposta d'incorporació del romanent de tresoreria a 31 de desembre de 2016, per un import de 288.027,66 euros, en el pressupost de capital del 2017 per finançar inversions. Autoritzat per la Intervenció General, segons s'informa, aquest romanent es va incorporar al pressupost 2017 del TNC.
- El Contracte programa 2017-2018 se signa amb posterioritat a l'aprovació del pressupost del 2017 per part del Parlament de Catalunya.
- Estableix la missió, la visió i els valors següents:
 - » Missió: el TNC és una institució cultural creada per contribuir al creixement cultural del país a través de les arts escèniques.
 - » Visió: el TNC, com a equipament cultural públic, vol contribuir al posicionament de les arts escèniques com a eina de millora d'una societat en constant evolució, mitjançant l'excel·lència de propostes artístiques i pedagògiques obertes a tothom.
 - » Valors: el TNC fonamenta la seva activitat i gestió en un conjunt de valors que el defineixen i que es concreten en mesures de responsabilitat horitzontal en relació amb els objectius generals del Govern de la Generalitat.
 - > Excel·lència: excel·lència en la programació artística i en la gestió del servei públic.
 - > Catalanitat: la llengua i la cultura catalanes són la base de la identitat pròpia i diferencial.
 - > Vocació de servei públic: orientar i apropar el servei a l'interès i la necessitat de la ciutadania.
 - > Creativitat: catalitzador dels diversos llenguatges i expressions artístiques.
 - > Transparència: oferir una actuació clara, transparent i que garanteixi en tot moment el dret d'accés a la informació al ciutadà.
- S'incrementa l'aportació de capital de la Generalitat de Catalunya per al 2017 per finançar inversions inicialment no previstes, però considerades prioritàries, amb un cost estimat de 397.000 euros.
- Els objectius estratègics que es defineixen i que han de garantir les obligacions de servei públic del TNC són:
 - 1.** Elaborar la programació de la temporada artística garantint com a eixos el patrimoni català universal, la innovació i la nova autoria catalana, el teatre contemporani, el teatre familiar, la dansa i les grans produccions internacionals.
 - 2.** Fomentar i projectar la llengua catalana per mitjà de les arts escèniques.
 - 3.** Desenvolupar i implantar un projecte pedagògic entorn del fet teatral i de les arts escèniques en l'àmbit educatiu.

- 4.** Establir estratègies de creació i fidelització de públics per apropar les arts escèniques a tota la ciutadania.
 - 5.** Contribuir al creixement de les empreses i els professionals del sector de les arts escèniques del país.
 - 6.** Actuar com a capçalera del sistema d'equipaments públics i contribuir a la difusió de les arts escèniques pels territoris de parla catalana.
 - 7.** Desenvolupar i implantar la política de responsabilitat social corporativa.
 - 8.** Garantir la sostenibilitat, la transparència, l'eficiència i la qualitat de la gestió.
- Per a la consecució dels objectius estratègics es defineixen un conjunt d'objectius operatius i uns indicadors concrets per al seu seguiment i anàlisi.
 - Els objectius operatius que parteixen dels objectius estratègics són els següents:
 - 1.1.1. Tot i prioritant el teatre, mantenir un equilibri entre les diferents disciplines escèniques (teatre de text, teatre musical, dansa, música, circ, espectacles multidisciplinaris, etc.) en la globalitat de la programació.
 - 1.1.2. Incloure el patrimoni català i universal en la programació artística.
 - 1.1.3. Incloure nova autoria catalana en la programació artística.
 - 1.1.4. Incloure innovació i investigació de nous llenguatges en la programació artística.
 - 1.1.5. Incloure el teatre contemporani en la programació artística.
 - 1.1.6. Incloure espectacles per a públic familiar en la programació artística.
 - 1.1.7. Incloure projectes internacionals en la programació artística.
 - 2.1. Incloure en la programació artística espectacles en llengua catalana.
 - 2.2. Fer noves traduccions al català d'obres del patrimoni universal.
 - 2.3. Publicar els textos teatrals de la programació artística.
 - 3.1. Dedicar part de l'aforament dels espectacles als centres educatius.
 - 3.2. Establir marcs de col·laboració en l'àmbit educatiu.
 - 3.3. Organitzar i oferir activitats i serveis als centres educatius.
 - 3.4. Elaborar guies pedagògiques i altres materials de suport.
 - 4.1. Assolir una ocupació determinada a les sales del TNC.
 - 4.2. Assolir un nombre determinat d'espectadors a les sales del TNC.
 - 4.3. Implementar propostes destinades a la creació de nous públics.
 - 4.4. Implementar propostes destinades a la fidelització de nous públics.
 - 5.1. Coproduir i exhibir espectacles amb producció executiva d'altres agents del sector.
 - 6.1. Promoure la gira dels espectacles del TNC pels territoris de parla catalana.
 - 6.2. Participar activament del desenvolupament de les activitats del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya.
 - 7.1. Dedicar part de l'aforament dels espectacles a col·lectius en risc d'exclusió social.
 - 7.2. Col·laborar en iniciatives de caire social.
 - 7.3. Millorar l'accessibilitat de les instal·lacions i dels serveis del TNC.
 - 7.4. Oferir sessions d'audiodescripció per a persones amb discapacitat auditiva i visual.
 - 7.5. Afavorir la inclusió social mitjançant la contractació de centres especials de treball.
 - 7.6. Implementar millores de caire social per al personal del TNC.
 - 7.7. Implementar accions de millora de sostenibilitat mediambiental.
 - 8.1. Assolir un nombre determinat d'espectacles a les sales del TNC.
 - 8.2. Assolir un nombre determinat de representacions a les sales del TNC.
 - 8.3. Elaborar una programació artística que garanteixi l'equilibri pressupostari anual.

- 8.4. Optimitzar la gestió de recursos humans vetllant per la seva formació i el seu reciclatge tenint en compte el marc econòmic i social.
 - 8.5. Implementar projectes de millora del rendiment i de la productivitat.
 - 8.6. Mantenir i incrementar els ingressos propis dins del pressupost general del TNC.
 - 8.7. Aconseguir una proporció determinada entre la despesa d'estructura i la despesa d'activitat.
 - 8.8. Aconseguir una determinada relació entre els ingressos i les despeses directes dels espectacles.
 - 8.9. Implantar un sistema de valoració qualitativa dels serveis oferts.
- La valoració dels resultats del Contracte programa 2017-2018 es va definir en dos documents relatius a l'execució del Contracte programa, un per cada any que inclou. Es considera l'acompliment de resultats en els termes següents:
 - » Els compromisos relatius als indicadors per al període 2017 es consideren assolits en un 112 %.
 - » D'altra banda, els compromisos relatius als indicadors per al període 2018 es consideren assolits en un 113 %.
 - S'estableixen les següents aportacions previstes en concordança amb el pla econòmic financer:⁷

Any	Aportació corrent	Aportació de capital	Total de l'aportació
2017	7.799.095,71 €	696.070,00 €	8.495.165,71 €
2018	7.799.095,71 €	299.070,00 €	8.098.165,71 €

CONTRACTE PROGRAMA 2019-2022

- La Comissió de Seguiment del Contracte programa, en reunió el 13 de febrer de 2019, va considerar assolits els compromisos del TNC per a l'exercici 2018 i va informar favorablement de la proposta d'incorporació del romanent de tresoreria a 31 de desembre de 2018, per un import de 450.773,21 euros, en el pressupost de capital del 2019 per finançar inversions. Autoritzat per la Intervenció General, segons informa l'equipament, aquest romanent es va incorporar al pressupost 2019 del TNC.
- El Contracte programa 2019-2022 manté l'objecte, la missió i la visió de la institució com a equipament cultural públic per contribuir al creixement de la cultura del país a través de les arts escèniques.
- El Contracte programa 2019-2022 modifica els valors de la institució de manera substancial. Queden recollits de la manera següent:
 - » Valors: el TNC fonamenta la seva activitat i gestió en un conjunt de valors que el defineixen i que es concreten en mesures de responsabilitat horitzontal en relació amb els objectius generals del Govern de la Generalitat.
 - > Interès cultural: les expressions artístiques més creatives i els diversos llenguatges escènics conflueixen en una programació artística basada en la llengua i la cultura catalanes.
 - > Qualitat i excel·lència: unes propostes artístiques i culturals i uns models de gestió de referència que responguin a les demandes de transparència, eficiència i accés a la informació de la ciutadania.
 - » Compromís ètic i social: una governança basada en la vocació de servei públic per contribuir a posicionar la cultura com a base de la cohesió social i potenciar la igualtat d'oportunitats.

⁷ S'inclou un gràfic comparatiu entre la previsió del contracte programa i l'execució en els anys vinculats al capítol 3, «Conceptes clau: indicadors quantitius».

- Respecte del Contracte programa anterior, es modifiquen i s'adapten alguns objectius estratègics. S'afegeixen els punts 4 i 8, relatius a la perspectiva de gènere i a la internacionalització. El Contracte programa 2019-2022 els defineix de la manera següent:
 1. Elaborar la programació de la temporada artística garantint com a eixos el patrimoni català universal, la innovació i la nova autoria catalana, el teatre contemporani, el teatre familiar, la dansa i les grans produccions internacionals.
 2. Fomentar i projectar la llengua catalana per mitjà de les arts escèniques.
 3. Desenvolupar i implantar un projecte pedagògic i social entorn del fet teatral i les arts escèniques.
 4. Incloure la perspectiva de gènere en la programació del teatre, en la seva projecció pública i en el seu funcionament intern.
 5. Establir estratègies de creació i fidelització de públics per apropar les arts escèniques a tota la ciutadania.
 6. Contribuir al creixement/enfortiment de les empreses i els professionals del sector de les arts escèniques del país.
 7. Actuar com a capçalera del sistema d'equipaments públics i potenciar la difusió de les arts escèniques pels territoris de parla catalana.
 8. Projectar l'activitat del TNC a l'exterior per contribuir a la internacionalització de la cultura catalana.
 9. Garantir la sostenibilitat, la transparència, l'eficiència i la qualitat de la gestió.
- Respecte del Contracte programa anterior, s'incorporen nous indicadors que incideixen en el projecte pedagògic i social, la inclusió i la perspectiva de gènere, com també en la internacionalització de la cultura catalana.
- S'estableixen les següents aportacions previstes en concordança amb el pla econòmic financer:⁸

Any	Aportació corrent	Aportació de capital	Total de l'aportació
2019	8.187.095,71 €	299.070,00 €	8.486.165,71 €
2020	8.268.966,67 €	700.000,00 €	8.968.966,67 €
2021	8.351.656,34 €	700.000,00 €	9.051.656,34 €
2022	8.435.172,90 €	700.000,00 €	9.135.172,90 €

8 S'inclou un gràfic comparatiu entre la previsió del contracte programa i l'execució en els anys vinculats al capítol 3, «Conceptes clau: indicadors quantitius».

2.2. Seguiment de les recomanacions de l'AEC (2014-2016)

De tipus organitzatiu

1. Adequar els mecanismes de governança per poder **incloure la participació privada**. Davant la dificultat d'accedir al Consell d'Administració d'una societat mercantil conformada exclusivament per la Generalitat de Catalunya, cal que s'adoptin les fórmules per permetre la vinculació de l'expertesa privada a efectes d'estratègia, possiblement mitjançant l'existència d'un consell assessor.
2. Són necessàries les actuacions en l'àmbit jurídic que permetin que el suport al TNC sigui interessant per als aportadors privats i **es fomenti el mecenatge**.
3. Quant a les funcions sectorials del TNC, cal arribar als acords amb el Departament de Cultura de la Generalitat perquè, en el marc del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM) i reflectits en els contractes programa del TNC, **es concretin les tasques de suport tècnic o material, els recursos i els protocols d'actuació que s'atribueixen a l'ens en la xarxa teatral** i que es manifesten prioritaris en els seus estatuts.
4. En el mateix sentit, per evitar superposicions i duplicitats entre teatres que reben suport públic, es creu necessària la **coordinació de programacions**, una regularització conceptual de la línia programàtica que segueix cada equipament de forma que sigui reconeguda institucionalment i expliciti el seu rol en el sistema teatral del país: es fa referència al tipus de disciplina programada, al moment de les trajectòries dels autors programats o a l'experimentació en la proposta. En el mateix sentit, també seria d'interès que la coordinació entre centres pogués arribar, en la mesura que fos possible, a l'agenda d'espectacles.
5. Convé continuar i, si és possible, **incrementar l'adequació de la infraestructura a les necessitats artístiques i operatives de l'equipament**, especialment en referència a la Sala Gran. Així mateix, amb el condicionament ja projectat de la Sala Tallers per allargar la temporada, caldria considerar l'arranjament dels espais auxiliars perquè puguin permetre activitats paral·leles (vestíbul, exteriors, etc.).
6. En referència a l'organització interna, cal que **s'incorporin nous recursos o es reorganitzi l'actual estructura departamental** per possibilitar la creació de dues àrees plenament singularitzades:
 - » **Una àrea jurídica**, amb l'especialista que coordini el volum d'accions referents a aspectes bàsics com, entre d'altres, la contractació, la gestió dels drets intel·lectuals o els propis societaris i institucionals.
 - » **Una àrea pedagògica** que desenvolupi les activitats relatives a l'oferta formativa i la familiar i als projectes socials, de forma especialitzada i contínua.

7. Cal que s'implantint les **mesures efectives per potenciar la transmissió de coneixement intern (know-how) i la seva transversalitat efectiva**. En aquest sentit, la unificació de tots els processos i els procediments que es desenvolupen en un manual oficial, tot i que viu i en evolució constant, estandarditzaria els criteris d'actuació i possibilitaria la seva certificació en qualitat (ISO 9001, EFQM o similar).
8. Entre les mesures d'implicació social en les activitats del TNC, cal **impulsar la constitució d'una associació d'espectadors** amb un triple objectiu: la fidelització d'un públic empàtic amb la proposta teatral general, l'articulació d'un col·lectiu de prescriptors que permeti multiplicar la difusió de les activitats i la creació d'una massa crítica de col·laboradors en les diverses tasques o iniciatives de l'entitat.
9. Han d'establir-se **vincles de participació en xarxes internacionals com la UTE o MITOS21**. La possibilitat d'establir lligams amb possibles partners europeus faria factible l'intercanvi artístic (produccions, autors i altres professionals) a l'exterior i, en paral·lel, la importació de propostes escèniques, en compliment de la necessitat de permeabilitat de la proposta del TNC.

VALORACIONS

- El Teatre Nacional de Catalunya, SA es va constituir com a societat anònima pública l'any 1995. La societat té l'adscripció de l'edifici del TNC i l'inclou com a bé patrimonial en el seu balanç.
- L'accionariat està compost per un únic soci, que és la Generalitat de Catalunya.
- El marc normatiu genèric i la legislació bàsica aplicable a la qual s'acull el TNC és la següent:
 - » Llei 4/1985, de 29 de març, de l'Estatut de l'empresa pública catalana.
 - » Reial decret 1564/89, de 22 de desembre, de la Llei de societats anònimes.
 - » Acord de 27 de juny de 1995, del Govern de la Generalitat de Catalunya, pel qual s'acorda la constitució del TNC.
 - » Estatuts de la Societat, amb data 15 de setembre de 1995.
 - » Decret 48/2009, de 24 de març, del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya.
 - » Decret 9/2017, de 24 de març, del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya.
- La finalitat fundacional del TNC és concebre, desenvolupar i produir tot tipus d'espectacles escènics, prestant una atenció especial a les obres originals en llengua catalana; representar les obres teatrals produïdes per ell i altres produccions; organitzar manifestacions artístiques i culturals diverses relacionades amb les arts escèniques; dissenyar i construir tot tipus d'elements escenogràfics tant per a ús propi com per a tercers; fer reproduccions audiovisuals i gravacions d'àudio, i fer edicions relacionades amb les arts escèniques.
- El TNC té per missió vetllar per l'interès cultural, artístic, lingüístic i social de la seva programació, amb un compromís moral amb el conjunt de la societat catalana: el compromís d'intentar mantenir-hi un contacte viu a través de les propostes artístiques de cada temporada i, alhora, de contribuir decisivament a una presència social i prestigiada de la llengua catalana. El TNC és un agent vertebrador del sector de les arts escèniques de tot el país i aposta per la recerca constant de nous públics. Així, situa una de les seves actuacions fonamentals en l'educació, conscient que les arts escèniques són una eina molt útil per a la formació i el desenvolupament cultural de les persones.
- La Direcció del TNC, designada pel Consell d'Administració, recau en els càrrecs de director executiu i de director artístic. Aquests esdevenen els responsables de liderar i desenvolupar la gestió estratègica, artística, operativa i financera del TNC.

- El primer director del TNC durant el període de seguiment va ser Xavier Albertí, que va iniciar el seu mandat l'1 de juliol de 2013 i el va finalitzar el 31 de juliol de 2021.
- El 13 de juliol de 2020, el Consell d'Administració del TNC va nomenar la directora escènica Carme Portaceli com a nova directora artística del teatre a partir del setembre de 2021. En funció de les condicions establertes en el nomenament, ha d'estar al capdavant de la direcció artística fins a la finalització de la temporada 2026-2027.
- En el procés de tria de la persona directora de les temporades 2021/2022 – 2026/2027, la comissió de valoració va proposar oferir la direcció a Carme Portaceli destacant-ne «la seva trajectòria professional, la seva capacitat per elaborar una programació d'alta qualitat artística i el seu perfil idoni per respondre als objectius estratègics del TNC».⁹
- A data de tancament d'aquest informe, la direcció de Carme Portaceli continua vigent.

RECOMANACIÓ 1. INCLOURE LA PARTICIPACIÓ PRIVADA

- Durant el període de seguiment 2017-2022 no s'ha definit un Consell assessor amb la participació del sector privat.
- No consten altres fórmules per permetre la vinculació de l'expertesa privada en l'estratègia del TNC.

RECOMANACIÓ 2. FOMENTAR EL MECENATGE

- No s'ha impulsat una Llei de Mecenatge que permeti que el suport al TNC sigui atractiu per als aportadors privats i amb la qual, d'aquesta manera, es fomenti el mecenatge.¹⁰
- Tanmateix, la forma jurídica del TNC com a societat anònima limitada que l'entitat pugui ser beneficiària de mecenatge. L'equipament informa que aquesta qüestió s'està treballant conjuntament amb el Departament de Cultura.

RECOMANACIÓ 3. CONCRETAR LES TASQUES DE SUPORT TÈCNIC O MATERIAL, ELS RECURSOS I ELS PROTOCOLS D'ACTUACIÓ QUE S'ATRIBUEIXEN A L'ENS EN LA XARXA TEATRAL

- S'ha definit el circuit de gires del TNC pel territori tant per als grups E3 com E2 de l'SPEEM a partir d'acords concrets amb els teatres i el Departament de Cultura per donar a conèixer les seves produccions més enllà de la ciutat de Barcelona.
- El TNC recull en els seus documents estratègics i a partir del seu compromís normatiu que té la voluntat d'assumir el paper com a capçalera de l'SPEEM per conduir a intercanvis artístics, així com coproduccions i iniciatives conjuntes que enriqueixen la vida cultural i potencien la interconnexió entre els diferents actors del sector.¹¹

9 S'esmenta en la roda de premsa de presentació del nomenament.
<https://govern.cat/salaprensa/notes-premsa/386558/carme-portaceli-nova-directora-artistica-del-teatre-nacional-catalunya-partir-del-setembre-2021>

10 Activitats i estudis relacionats amb el patrocini i mecenatge fets pel CoNCA i per la Fundació Catalunya Cultura.
<https://conca.gencat.cat/ca/ambits-dactuacio/patrocini-i-mecenatge/index.html>
<https://www.fundaciocatalunyacultura.cat/llei-mecenatge/>

11 S'esmenta en l'article 8 del Decret 9/2017, del 31 de gener, del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals.
<https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=774459>

RECOMANACIÓ 4. COORDINAR LES PROGRAMACIONS

- No s'han recollit evidències d'una coordinació de les programacions entre el TNC i la resta d'equipaments públics escènics E5 de l'SPEEM (Teatre Lliure i Mercat de les Flors).
- L'octubre de 2022 els sis equipaments públics E5 de l'SPEEM (Teatre Lliure, Mercat de les Flors, Gran Teatre del Liceu, L'Auditori, Palau de la Música i el mateix Teatre Nacional de Catalunya) es van posar d'acord per engegar un projecte conjunt per crear nous públics joves i potenciar iniciatives educatives i socials.
- El primer projecte iniciat va ser Vibe 35, una programació especial que cada equipament ofereix per a joves d'entre 18 i 36 anys a preus molt reduïts (entre 10 i 20 euros). Inclou un espectacle o concert a cadascun dels sis equipaments i un *after-show* en col·laboració amb diverses empreses i entitats culturals, com ara el Sónar, el Primavera Sound, el Festival Cruïlla, la Sala Razzmatazz o el Nitsa/Apolo.
- Es van iniciar els treballs previs per crear una plataforma web (La Cultivadora) per fomentar el valor educatiu de la cultura, crear ponts i fer de mediadors entre el sector cultural i l'educatiu. Els objectius són fomentar la formació, el debat i la creació de recursos educatius adreçats a tota la comunitat educativa, donar més visibilitat a l'oferta educativa dels equipaments nacionals i facilitar-ne l'accés a la participació.

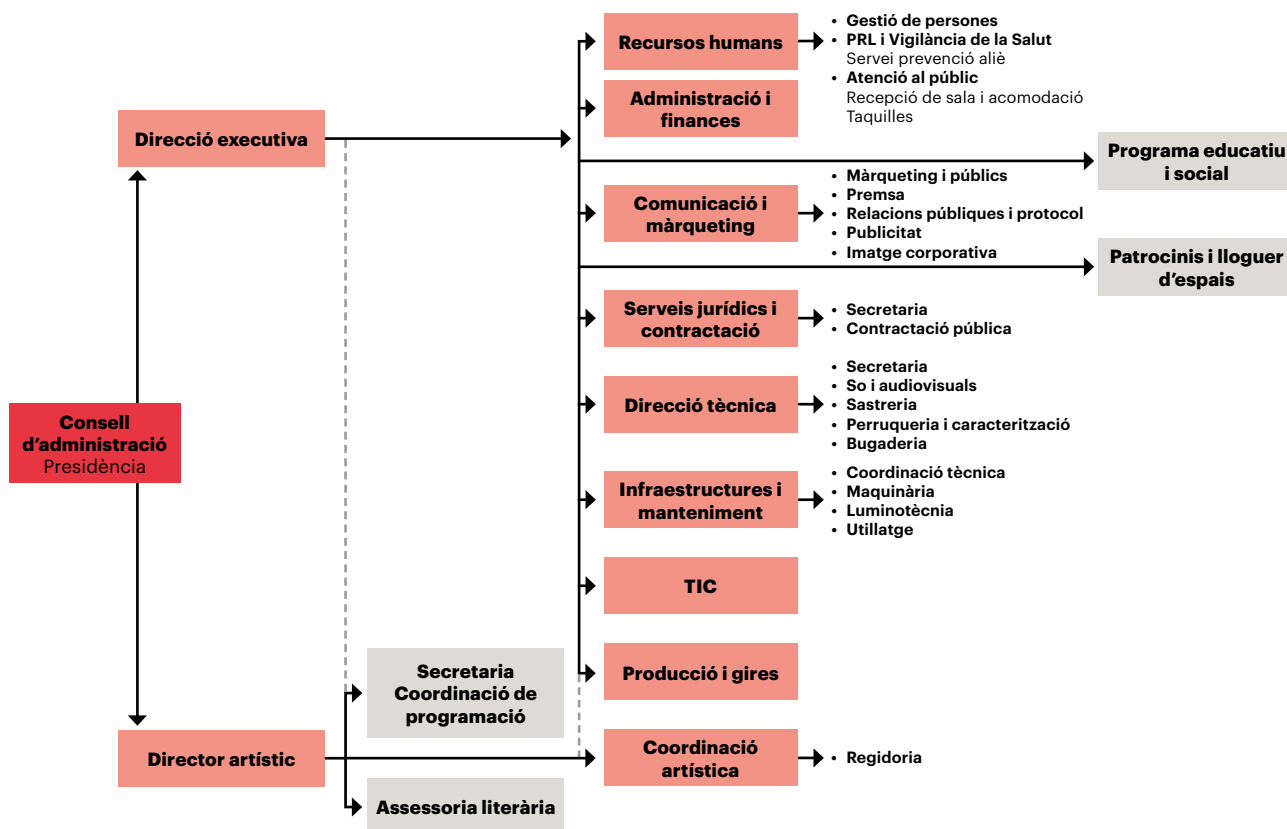
RECOMANACIÓ 5. INCREMENTAR L'ADEQUACIÓ DE LA INFRAESTRUCTURA A LES NECESSITATS ARTÍSTIQUES I OPERATIVES DE L'EQUIPAMENT

- Durant el període 2017-2022 s'han fet diferents actuacions de millora infraestructural a les sales del TNC en la línia de millorar-ne l'accés, l'accessibilitat, la inclusió, la seguretat, l'acústica, la sostenibilitat o la comoditat. Aquestes millores han estat:
 - » Adquisició de dos tractors d'arrossegament de 1.400 kg per a la manipulació de grans càrregues escenogràfiques a l'escenari.
 - » Compra de pantalles LED per al sistema de sobretitulació, entre altres aplicacions, per a la millora de la subtitulació adaptada.
 - » Substitució d'equips de lluminàries de les sales i les dependències per LED.
 - » Renovació dels sistemes de potència i control de maquinària escènica a la Sala Gran.
 - » Renovació del sistema motriu i dels suports mecànics del teló tallafocs a la Sala Gran.
 - » Instal·lació dels sistemes de control de qualitat de l'aire ambiental a les sales de públic i d'assaig.
 - » Projecte de reformes de sectorització de foc als edificis Teatre i Tallers.
 - » Renovació de l'escomesa de les aigües generals.
 - » Reducció de la potència contractada a 850 kW - 700 kW.
 - » Substitució dels transformadors d'alta tensió.
 - » Nou camerino adaptat a la Sala Gran.
 - » Nou camerino adaptat a la Sala Tallers.
 - » Nou camerino adaptat a la Sala Petita.
 - » Nous lavabos públics adaptats a la Sala Tallers.
 - » Reforma del vestíbul de la Sala Tallers que inclou bucle auditiu.
 - » Instal·lació del bucle auditiu a la platea de la Sala Gran i a les taquilles de la Sala Gran i la Sala Petita.
 - » Insonorització de la sala de dansa.
 - » Renovació de la moqueta de la platea de la Sala Gran.
 - » Substitució del terra de fusta de la sala d'assaig petita.
 - » Instal·lació solar fotovoltaica de 50 kWp a la coberta de la Sala Tallers.
 - » Modernització sistema CCTV: nou *software* i *hardware* de gestió.
 - » Renovació del mobiliari de camerinos i despatxos.
- Una gran part de les compres, substitucions i modificacions de la infraestructura tenen a veure amb criteris d'accessibilitat, sostenibilitat ambiental i inclusió.

RECOMANACIÓ 6. INCORPORAR NOUS RECURSOS O REORGANITZAR L'ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL, AMB UNA ÀREA JURÍDICA I UNA ÀREA PEDAGÒGICA

- El TNC ha augmentat significativament el nombre d'efectius, que passen de 105 l'any 2017 a 151 l'any 2022 (increment del 43,81 %).
- Durant els anys 2017 i 2018 s'han dut a terme diversos canvis en l'estructura organitzativa de l'oficina tècnica del TNC per definir una estructura matricial i de gestió per projectes. Els canvis s'han implementat gràcies a l'increment de l'activitat artística, amb una incidència notable en el departament tècnic i en la creació del departament del servei pedagògic.
- S'ha creat una àrea pedagògica i una àrea jurídica.
- Les àrees definides per l'organigrama general del TNC corresponent a l'any 2022 són les següents:
 - » Administració i finances
 - » Recursos humans
 - » Direcció tècnica
 - » Serveis jurídics
 - » Producció i gires
 - » Màrqueting i comunicació
 - » Àrea TIC
 - » Patrocini i lloguer d'espais
 - » Serveis educatius
- Els departaments que més han augmentat en efectius durant el període de seguiment han estat els serveis jurídics, que han incrementat a tres els efectius disponibles; els serveis educatius, un 73 % més, dimensionat amb un total de onze efectius més l'any 2022; l'àrea de producció i gires, que incrementa en dos efectius els quatre de què disposava, i, molt especialment, l'equip de direcció tècnica, que augmenta 44,6 % fins a un total de 81 efectius l'any 2022.
- El nombre de les treballadores dones en plantilla ha augmentat un 19 % durant el període de seguiment. L'any 2017 hi havia 47 treballadores, mentre que l'any 2022 la xifra pujava fins a 58 treballadores.
- Respecte del nombre total de treballadors del TNC, els efectius dones havien estat entre el 41 % i el 46 % de la plantilla entre el 2017 i 2021. L'any 2022, amb la incorporació de més personal, la proporció va passar al 38 %.
- En referència a la presència de dones en els llocs de comandament, les dades afirmen el següent:
 - » En tasques directives/executives, n'hi ha un 66,67 %.
 - » En presència al Consell d'Administració de la societat, n'hi ha un 58,33 %.
 - » Quant a la presència de treballadors amb discapacitat física, sensorial o intel·lectual en plantilla, n'hi ha un 1,32 %.

Teatre Nacional de Catalunya, SA. Organigrama



RECOMANACIÓ 7. ESTABLIR MESURES EFECTIVES PER POTENCIAR LA TRANSMISSIÓ DE CONEIXEMENT INTERN

- No es té constància de l'existència d'una certificació dels processos i procediments interns de l'entitat durant el període avaluat mitjançant estàndards de qualitat homologats i adaptats a les característiques del TNC (ISO 9001, EFQM o similar).
- Amb data de tancament del període de seguiment 2017-2022, el TNC disposa d'un manual de processos que inclou els següents punts concrets, dins dels quals s'articula el sentit del desenvolupament del treball del TNC i la seva sistematització:
 - » Qui som
 - » Què fem
 - » Com ens organitzem
 - » Processos de treball
 - 1.1.1. Procés general
 - 1.1.2. Processos estratègics
 - 1.1.3. Processos executius en la realització de la temporada teatral (espectacles i activitats)
 - 1.1.4. Altres vies d'autofinançament
 - 1.1.5. Processos transversals
 - 1.1.6. Gestió dels magatzems del material tècnic d'escenari
 - 1.1.7. Seguretat i salut. Prevenció de riscos de les produccions pròpies i de les coproduccions amb executiva TNC
 - 1.1.8. Manteniment i gestió del portal de transparència al web del TNC
 - 1.1.9. Servei educatiu i projecte social
- L'equipament informa que disposa d'un Pla d'Igualtat i l'auditoria retributiva corresponent.

RECOMANACIÓ 8. IMPULSAR LA CONSTITUCIÓ D'UNA ASSOCIACIÓ D'ESPECTADORS

- No consta la constitució d'una associació d'espectadors al TNC.

RECOMANACIÓ 9. CREAR VINCLES DE PARTICIPACIÓ EN XARXES INTERNACIONALS COM LA UTE O MITOS21

- S'han establert vincles de participació amb xarxes teatrals internacionals.
- En aquest sentit, el TNC forma part de dues xarxes de col·laboració internacional:
 - » El projecte Between Lands és una iniciativa d'intercanvi cultural en l'àmbit de les arts escèniques i de col·laboració; es tracta de projectes diferents que sorgeixen al llarg dels anys i que possibiliten l'intercanvi de produccions i de creadors entre els teatres que en formen part. El TNC lidera aquest projecte, que uneix el KVS de Brussel·les, la Comédie de Reims, el Teatro Nacional São João de Porto i l'ERT (Emilia Romagna Teatro) de Bolonya, Mòdena i Ferrara.
 - » L'altre projecte de col·laboració internacional és la UTE, una unió de teatres que vol reunir artistes de països diversos per intercanviar idees, experiències i coneixements amb la voluntat de crear junts. El TNC ja hi va participar la temporada 2022/2023 amb el projecte Catastrophe, l'objectiu del qual era fer una coproducció entre parelles de teatres per crear un muntatge a partir d'una obra contemporània. En aquest sentit, el TNC va coproduir l'espectacle Focs, de Marguerite Yourcenar, amb el Yugoslav Drama Theatre de Belgrad.

De tipus econòmic

10. Si es pretén portar a terme la missió del TNC respecte a les activitats de territorialització i internacionalització és ineludible **augmentar el pressupost** i, en conseqüència, **la dotació pressupostària pública** per desenvolupar la funció pública que escau al TNC. En el mateix sentit, per tal de diversificar el risc, caldria cercar altres entitats públiques que es vincuessin de forma genèrica amb el projecte o amb activitats específiques que s'hi puguin desenvolupar o associar.
11. Els projectes compartits amb altres centres escènics europeus són susceptibles de **finançament comunitari**, fet pel qual la càrrega sobre el pressupost propi sempre seria menor i possiblement assumible. L'experiència del Mercat de les Flors amb activitats de foment a l'activitat escènica i permeabilitat internacional pot ser referencial.
12. Amb l'optimització de la gestió i la comunicació cal **generar més recursos propis**. La confecció d'un pla de gestió dels espais de treball beneficiaria la generació de més ingressos en la seva explotació.

VALORACIONS

- El valor patrimonial de la societat Teatre Nacional de Catalunya, SA es xifra en 33,44 M€ l'any 2022, un 8,98 % menys que l'any 2017 i en tendència minorativa al llarg del període d'avaluació.
- La imatge patrimonial de l'equipament es caracteritza per la propietat de l'edifici i les instal·lacions i béns vinculats a l'activitat escènica. L'any 2022 l'immobilitzat suposava el 91,36 % del total de l'actiu.
- Tanmateix, i en referència a les inversions en infraestructura, l'equipament informa que s'han fet diferents actuacions concretes que afecten l'escenari, la maquinària,

els accessos, els camerinos o els sistemes d'insonorització. Aquestes incorporacions a l'immobilitzat compensen parcialment la pèrdua de valor comptable del conjunt a causa de les amortitzacions dels béns ja existents: el pes de la partida d'immobilitzat ha minvat un 11,06 % durant el període avaluat, 3,8 M€ en valors absoluts.

- Respecte de l'endeutament, s'ha mantingut en percentatges reduïts, al voltant del 5-6 % del passiu total en el període de seguiment. El deute correspon al gir propi de l'activitat tesorera, bàsicament, amb percentatges d'entre el 95 % i el 98 %.
- De forma paral·lela, la ràtio de liquiditat assenyala la inexistència de qualsevol tensió tesorera, amb obligacions inferiors o molt equilibrades a les disponibilitats al tancament dels exercicis d'estudi.¹²
- L'estructura dels ingressos del TNC es caracteritza per una aportació pública majoritària conformada, entre d'altres, per transferències per a l'activitat artística i el funcionament ordinari (del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya) i d'altres d'operacionals (SOC); i els ingressos d'explotació de l'equipament, entre els quals destaquen per import el taquillatge, els ingressos per lloguer d'espais i els de patrocini.
- Pel que fa a la tipologia de la despesa, les activitats suposen entre el 32 % i el 42 % del total durant el període de seguiment. Per tant, el percentatge corresponent a l'estructura és d'entre el 58 % i el 62 %, amb partides d'import destacat com ara personal o manteniment; va assolir més pes en els exercicis de pandèmia, quan l'activitat es va reduir.
- Les despeses d'activitats del TNC s'han desenvolupat en paral·lel als ingressos: quan les entrades i la resta d'ingressos han disminuït, les despeses d'activitats, de naturalesa variable, s'hi han adaptat proporcionalment, reduint costos o accions, directament. Amb l'increment pressupostari, el creixement de les despeses directes s'ha fet extensiu. El 2022 es va assolir la despesa d'activitats més elevada del període de seguiment, poc més de 5 milions d'euros, un 27,54 % d'increment interanual entre els exercicis 2022 i 2017.
- En relació amb la despesa d'estructura, la seva condició de costos fixos i desvinculats de la producció no ha possibilitat l'adaptació al decrement d'ingressos quan aquests s'han produït. L'increment de l'IPC i dels costos laborals ha implicat créixer fins als 7,36 milions d'euros, un augment interanual del 15,44 % entre els exercicis 2022 i 2017.¹³
- El coeficient d'estructura mostra la configuració de les despeses de l'entitat i estableix una proporció entre el cost de l'estructura i el cost de les activitats. Com en tots els equipaments culturals de filiació pública, el pes de l'estructura és molt superior al de la despesa directa. L'any 2022 el quocient és d'1,41, que indicaria que per cada euro gastat en activitats n'hi ha 1,41 destinats a l'estructura, el valor més baix dels que formen part del període de seguiment. Durant la pandèmia, aquest quocient va pujar fins a 2,05.

12 Com la resta d'entitats adscrites a la Generalitat de Catalunya, la gestió de la tresoreria del TNC resta subsumida al sistema de previsió i compensació transversal de fluxos de caixa (*cash pooling*) articulat per l'Administració catalana.

13 Cal assenyalar que, a efecte de la naturalesa de la despesa, el cost del personal fix vinculat a l'activitat podria afegir-se a la resta de despeses d'activitat, tot i ser una despesa estructural vigent i internalitzada. Amb un valor absolut d'entre 2 i 2,3 M€ l'any (un 18,3 % del total de la despesa l'any 2022), si es considera una despesa d'activitat més s'intercanvia la relació proporcional amb la despesa d'estructura, de manera que passa a ser la majoritària en la distribució per tipologia de costos.

- En referència als costos unitaris, que es caracteritzen per la pèrdua de públic presencial, s'identifiquen les evolucions següents:
 - » El cost total per usuari presencial va ser de 55,86 euros l'any 2022, en progressió ascendent respecte dels exercicis previs a la pandèmia i inferior al 2021, que va ser de 86,01 euros. A efectes de comparació interanual, aquest cost va assolir un increment del 14,6 % l'any 2022 respecte del 2017.
 - » El costos unitaris per usuari vinculats a la despesa estructural evidencien un augment del 10,1 % durant el període 2017-2022.
 - » El costos unitaris per usuari vinculats a la despesa d'activitats evidencien un augment del 21,6 % durant el període 2017-2022.
 - » El cost per espectador es va incrementar un 50,36 % durant el període de seguiment i se situa en 146,94 euros. El creixement ve determinat per la disminució del nombre anual d'espectadors, amb el punt d'inflexió a l'any de la pandèmia i, en paral·lel, per l'augment de la despesa.
 - » Amb una tendència similar, els costos per espectador vinculats a la despesa estructural van créixer un 44,4 %, fins a 85,96 euros, a causa de la minoració del nombre d'espectadors esmentada.
 - » Els costos per espectador vinculats a la despesa d'activitats van créixer un 59,6 %, fins a 60,98 euros.
- L'índex d'eficiència per activitats¹⁴ va anar fluctuant entre exercicis més equilibrats (ràtio de 0,41 l'any 2018) i exercicis més deficitaris (ràtio de 0,26 l'any 2021). El darrer any de seguiment, l'exercici 2022, la ràtio va ser de 0,31, una baixada del 12,40 % respecte del 2017.
- L'índex de rendiment de la despesa publicitària¹⁵ s'ha incrementat un 48,4 % durant el període de seguiment, motivat per la reducció de la despesa d'aquest concepte i l'increment progressiu dels ingressos d'activitat en els darrers anys.

RECOMANACIÓ 10. AUGMENTAR EL PRESSUPOST I LA DOTACIÓ PRESSUPOSTÀRIA PÚBLICA

- La liquidació del pressupost públic evidencia les diferències de criteri de registre entre la comptabilització pública i la privada, especialment en referència a la periodització de les subvencions i les transferències rebudes. Altrament, els resultats del pressupost corrent dels exercicis de seguiment han estat de superàvit (menys despesa corrent que ingressos corrents aplicats a cada exercici).
- Durant el període avaluat, els ingressos anuals del TNC han augmentat un 22,29 %, passant d'11.244.245 euros a 13.750.291 euros. Aquests ingressos van patir una davallada l'exercici 2020 (any de la covid-19), en què es van situar en 10.637.020 euros.
- El total d'aportacions de la Generalitat (com a soci únic) és d'11.301.799 euros a l'any 2022. Això ha suposat un 35,08 % més que l'any 2017, amb una tendència a l'alça que es va iniciar l'any 2020.
- En aquest sentit, l'aportació pública per usuari ha pujat un 26 % en l'interval 2017-2022, fins a arribar als 50 euros. L'any 2021 aquesta aportació va arribar als 77 euros.
- L'aportació pública per espectador ha crescut un 65 % i l'any 2022 és de 132 euros. L'any 2020, en l'inici de la pandèmia, la Generalitat de Catalunya va haver d'aportar

14 L'índex d'eficiència d'activitats mesura la relació entre ingressos i despeses d'activitats. Amb valors inferiors a l'equilibri (1 o igualtat entre despesa i ingrés), el TNC mostra l'estructura pròpia d'una entitat amb finalitat pública i no comercial, vinculada a uns objectius socials, de divulgació i de permeabilitat cultural.

15 Relació entre la despesa publicitària i els ingressos per activitat.

234 euros per espectador a causa de les reduccions d'aforament i la suspensió temporal de l'activitat. Paral·lelament, el còmput de les aportacions públiques individualitzades per espectador a partir de les transferències corrents se situava en 124 euros l'any 2022, un 68 % més que l'any 2017.

RECOMANACIÓ 11. INVOLUCRAR FINANÇAMENT COMUNITARI

- No s'imputen dades de finançament comunitari de forma específica.
- A més de la transferència del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, hi ha diferents organismes i entitats que aporten finançament al projecte del TNC (exercici 2022):
 - » Departament de Vicepresidència i de Polítiques Digitals i Territori de la Generalitat de Catalunya: 12.106,00 euros.
 - » Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya: 10.600,00 euros.
 - » Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC): 169.463.80 euros.
 - » Consorci de l'Institut Ramon Llull: 13.980,00 euros.
 - » Altres ens privats, fundacions, etc.: 188.454,55 euros.

RECOMANACIÓ 12. GENERAR MÉS RECURSOS PROPIS

- En l'últim any del període de seguiment, els ingressos anuals se situen en 13.750.291 euros, un 22,29 % més que l'any 2017. Els ingressos corrents suposen l'any 2022 13.050.290,96 euros, un 35,08 % més que l'any 2017. En aquest sentit, es pot afirmar que, amb un decreixement entre el 2017 i el 2020, hi ha un creixement continuat dels ingressos de l'entitat a partir de l'any posterior a la pandèmia.
- L'autofinançament va correspondre a valors que vorejaven el 25 % abans de la pandèmia. Amb la irrupció de les limitacions de mobilitat social derivades de la covid-19, l'autofinançament es va veure reduït fins al 13,35 % l'any 2020, i el 2022 ha escalat fins al 17,81 %, amb valors absoluts de 389.081 euros inferiors als ingressos de l'any 2019.
- Els ingressos d'activitat inclouen el taquillatge dels espectacles i els ingressos per gires i coproduccions. Els exercicis afectats per la covid-19 (2020-2021) evidencien la disminució de totes les partides. Els ingressos per taquillatge han arribat al mateix nivell el 2022 que el 2017 (1,44 M€), però no superen els exercicis dels anys 2018 i 2019. Tampoc assoleixen els valors pre-pandèmia els ingressos de les gires i coproduccions, en especial durant l'any 2022, si bé els valors expressats en els darrers anys identifiquen l'aposta per les gires i coproduccions arreu del territori català i també per altres territoris de l'Estat i d'Europa.
- En referència al mecenatge,¹⁶ els ingressos vinculats han disminuït durant el període de seguiment (un 32,24 % menys entre els anys 2017 i 2021), si bé s'aprecia una recuperació l'any 2022 respecte del trienni anterior: 110.559 euros més el 2022 que la quantitat recaptada el 2021. En proporció, en el darrer exercici avaluat el mecenatge suposa el 12,88 % del total d'ingressos propis.
- Juntament amb la menor aportació econòmica, el nombre de mecenes i patrocinadors ha baixat més de la meitat. Els patrocinis finalistes l'any 2022 provenien de 13 entitats col·laboradores, una reducció de més de la meitat respecte dels anys 2017 i 2018.
- Els altres ingressos d'explotació corresponen a entrades de naturalesa diferent, si bé, en global, han baixat tots els conceptes entre un 32 % i un 48 %.

16 El format societari del TNC no s'adapta als supòsits de benefici fiscal que estableix l'actual normativa vinculada a les desgravacions en IRPF i IS. En espera d'una nova legislació o de la inclusió de nous supòsits en l'actual, l'equipament informa que es troba en estudi d'alternatives amb el Departament de Cultura.

- Entre aquestes entrades, els lloguers dels espais suposen el 13,9 % del total d'ingressos propis (any 2022). L'evolució anual de la partida assenyala un augment progressiu des de l'any de la pandèmia que, tanmateix, no recupera els valors anteriors. Durant el període avaluat, la reducció entre el primer i el darrer exercici ha estat del 39,70 %.
- Per altra banda, el concepte d'ingrés amb una davallada més gran va ser la corresponent als ingressos pels serveis de restauració (-48,5 % entre els anys 2022 i 2017).
- Els ingressos per sala d'exhibició durant el període de seguiment han anat variant lleugerament, malgrat que han mantingut el seu pes proporcional en relació amb l'equipament i mostren un creixement total interanual del 8 %:
 - » La Sala Gran ha representat entre un 60 % i un 77 % dels ingressos del període de seguiment. En valors interanuals, va mostrar un augment del 13,83 % la temporada 2022/2023 respecte de la 2017/2018, fins a arribar a 1.045.083 euros de recaptació.
 - » La Sala Petita, tot i un creixement de taquillaatge considerable en les quatre darreres temporades (51.259 euros d'increment l'última temporada respecte de l'anterior), ha baixat un 29,28 % en la comparativa entre la temporada 2017/2018 i la 2022/2023 (període de seguiment), i ha rebaixat el seu pes proporcional en el total d'ingressos per sala i temporada en gairebé 10 punts percentuals.
 - » La Sala Tallers, per la seva banda, ha augmentat un 56,4 % respecte de la primera temporada de seguiment i s'apropa a la millor recaptació del període avaluat, corresponent a la temporada 2018/2019.
 - » A més de les sales específiques, el TNC aprofita altres espais de l'equipament per a l'exhibició escènica. Si bé els ingressos durant el període de seguiment han estat relativament baixos (entre 6.000 i 9.000 euros), durant la temporada 2022/2023 es van recaptar 30.124 euros de taquillaatge, un 2 % del total d'ingressos per taquillaatge.

Respecte de l'oferta i el contingut

- 13.** La vertebració del TNC com a **equipament institucional i node referencial** del sector implica mantenir un programa d'activitats públiques temàtiques a fi de fidelitzar usuaris i convertir-los en espectadors. A les activitats que se celebren amb gran acceptació caldria afegir les iniciatives següents:
- » Facilitar la consulta dels arxius audiovisuals i els materials patrimonials.
 - » Insistir en el treball de base amb el públic a partir de la proximitat amb autors i equips artístics.
 - » Augmentar la programació destinada a públic familiar.
 - » Tot i l'existència d'altres ofertes teatrals a la ciutat, estudiar l'allargament de la temporada (de setembre a inicis de juliol) per encabir alguna producció més a la Sala Gran i optimitzar la infraestructura.
- 14.** Es considera imprescindible mantenir l'aposta per la **recuperació del patrimoni escènic nacional** en paral·lel al suport al procés creatiu contemporani. Així mateix, caldria aprofitar els Epicentres per:
- » Propiciar la recerca amb col·laboració externa (universitats, altres centres formatius, administracions, etc.), aprofitant, si escau, subvencions i ajuts de tercers.
 - » Generar un flux de continguts pedagògics i la seva difusió.
 - » Fer encàrrecs a autors actuals per reinterpretar les obres de caràcter patrimonial i oferir lectures contemporànies.
 - » Afegir a les propostes ja fetes el patrimoni escènic popular contemporani o d'altres manifestacions i autors del teatre històric català, que incloguin des del gènere musical fins a altres expressions teatrals. Les possibilitats d'acció poden variar segons les característiques de cada seu territorial i les eines per assolir creixements en el nombre de públic generalista que visita la seu central. Entre altres iniciatives, són necessàries actuacions relatives al turisme exterior.
- 15.** Les polítiques de **suport directe al sector emergent** poden ser articulades a partir, entre d'altres, de les propostes següents:
- » Dur a terme residències per a creadors i companyies, on es puguin fer avenir els objectius de l'equipament i la creació lliure.
 - » Ampliar i fer difusió de la possibilitat ja existent de col·laborar en projectes del TNC, principalment amb la integració de joves professionals a les activitats tècniques i artístiques que es desenvolupen.
 - » Cedir espais per a assaig o per a exhibició de tercers (companyies locals, grups amateurs, etc.).
- 16.** En referència a la **priorització de l'oferta educativa**, els tallers i activitats per al públic infantil han de rebre prou suport per incrementar-ne la varietat i procedir a una renovació periòdica en què s'empri la programació més adequada, i en concret els epicentres culturals, com a argument per generar continguts didàctics. La col·laboració amb les escoles per crear grups de teatre o la implicació de la institució en tallers als mateixos centres educatius podrien ser camps per desenvolupar, tal com altres institucions del país porten a terme.
- 17.** Amb les dades relatives al perfil mitjà del públic assistent, cal promoure la **presència de públic jove**. En aquest sentit, es proposa:
- » La gratuïtat de determinades activitats amb contraprestacions vinculades al rol de prescriptors de la programació.
 - » La definició de cicles exclusius amb temàtica jove i actors i muntatge amb què aquest públic es pugui identificar.

- 18.** En paral·lel a la potenciació de públic jove, cal implantar estratègies per atreure els **joves creadors** que incloguin noves mirades a tècniques i disciplines i facilitant, en la mesura que l'estructura organitzativa ho permeti, projectes desenvolupats des de l'inici de forma autònoma.
- 19.** L'aprofitament d'una nova **plataforma** com és la **digital** possibilita vincular-hi noves propostes creatives i desenvolupar una política paral·lela a l'escena física que permeti que el web esdevingui un vehicle d'exhibició per a nous creadors i muntatges singulars.
- 20.** Per tal de poder consolidar el quart objectiu estratègic de l'entitat ("Contribuir a la difusió territorial de les arts escèniques i potenciar la projecció del TNC en tots els territoris de parla catalana"), caldria fomentar la **territorialització** de les activitats establint més col·laboracions amb teatres del territori i fomentant el treball en xarxa, tant mitjançant la circulació d'espectacles com d'activitats complementàries a les obres. En aquest sentit, dues apreciacions:
- » El sobrecost en les finances de l'ens que suposen les gires s'ha de compensar amb una interacció sectorial que possibiliti la participació d'altres teatres i/o companyies, amb el suport tècnic del TNC.
 - » Es considera modèlica en la seva concepció l'activitat amb les biblioteques Llegir el teatre, que culmina amb l'exhibició de l'obra comentada al TNC. Una concepció descentralitzada podria donar pas a una vinculació més col·laborativa amb els teatres del territori.

VALORACIONS

- El nombre d'espectacles exhibits ha crescut un 33,3 % entre el 2017 i el 2022, fins a arribar als 32 espectacles totals, amb un increment del 56,25 % dels espectacles de teatre, fins a 25 el 2022, i una reducció interanual dels altres espectacles escènics, fins a 7 el 2022.
- En referència a les modalitats i temàtiques dels espectacles programats, es prioritza l'any 2022 el teatre contemporani universal (10 espectacles), el teatre contemporani autòcton (5 espectacles) i el teatre clàssic universal (4 espectacles).
- L'ús del català com a llengua principal en l'exhibició d'espectacles escènics ha estat majoritària en la programació de les temporades de seguiment (2017/2018 – 2022/2023). Ha estat superior al 60 %, excepte en la temporada 2021/2022, ja en la direcció artística de C. Portacelli, quan el percentatge va ser del 47 %.¹⁷
- A més del català, les obres s'exhibeixen en versió original o adaptada, que inclou el castellà (per sota del 18 % durant el període de seguiment), llengües diverses (entre el 4 % i el 18 %) i el teatre sense text (entre el 22 % i el 6 %).
- Respecte de la programació d'obres en llengua catalana per sala, la Sala Tallers ha estat l'espai més emprat en l'exhibició en català, de forma habitual.¹⁸ En la darrera temporada avaluada, van ser 10 les obres programades per a la Sala Tallers, 6 per a la Sala Petita i 2 tant a la Sala Gran com en altres espais de l'equipament.
- Baixa el nombre total d'espectadors anuals del TNC en un 25 % (de 107.201 espectadors l'any 2017 a 85.681 espectadors el 2022).
- El total d'usuaris anuals totals creix un 5 %, fins a arribar als 225.399 usuaris l'any 2022.

¹⁷ Al qual caldria afegir un 6 % d'obres amb ús conjunt del català i el castellà.

¹⁸ En vuit de les darreres deu temporades. S'inclouen en l'anàlisi dades des de la temporada 2013/2014. Consulteu l'apartat relatiu a activitats i usuaris del capítol 3, «Conceptes clau: indicadors quantitius».

- Els abonats durant el període de seguiment han crescut també un 7 %, i se situen l'any 2022 en 5.634.
- L'aforament ocupat es manté en nombres similars als de l'any 2017, amb un 76,8 % d'ocupació, que recupera la davallada de la temporada 2021/2022, que situava l'aforament en el 58,8 %.
- Per tipologia d'espectadors, el públic general representa un 81,3 %, mentre que la programació formativa i social suma un 18,7 %.
- El preu mitjà per entrada venuda ha anat baixant des del 2017 fins a situar-se en 9 euros la temporada 2022/2023.
- S'han dut a terme 850 activitats complementàries, que sumen 2.264 assistents durant l'any 2022.
- S'han multiplicat el nombre d'activitats i les sessions formatives, que l'any 2022 se situen en 29 i 275, respectivament.
- El programa escolar ha crescut un 12 % i ha acollit 19.121 assistents, mentre que els espectadors de les activitats socials, la programació social i Apropa Cultura han caigut un 52 %, un 77 % i un 40 %, respectivament, entre els anys 2017 i 2022.
- L'any 2022 s'han fet 12 activitats amb perspectiva de gènere, 17 accions envers col·lectius específics i s'han signat 8 contractes, convenis o acords amb entitats socials i col·lectius del tercer sector.
- El preu mitjà de les activitats educatives ha estat de 4,47 euros el 2022.
- Pel que fa a la difusió, s'han publicat 4.509 notícies (un 3 % més respecte l'any 2017) i hi ha hagut 402.789 usuaris del servei web (un 1 % menys respecte l'any 2017).
- Els seguidors a les xarxes socials han crescut un 28 % respecte el 2017 i se situen en 106.349. La xarxa que més ha crescut és Instagram, amb un 60 % i 35.507 usuaris.
- S'han fet 857 activitats d'excel·lència, fet que suposa un 1.353 % més que l'any 2017. Hi han participat 30.653 persones.

RECOMANACIÓ 13. ESDEVENIR EQUIPAMENT INSTITUCIONAL I NODE REFERENCIAL

- El TNC no s'organitza només com a centre de producció i d'exhibició d'espectacles sinó que també és un centre de difusió de les arts escèniques a través de les activitats paral·leles a la programació que organitza.
- Aquestes activitats no només s'inclouen dins de l'àmbit educatiu per als centres d'ensenyament, sinó que també són activitats obertes a tot el públic assistent o no a les representacions.
- La tipologia general d'aquestes activitats són:
 - » Col·loquis
 - » Clubs de lectura
 - » Xerrades diverses entorn de les obres
 - » Activitat familiar Jo també vaig al TNC
 - » Visites guiades
 - » Activitats postfunció (també per a centres educatius)
 - » Trobades amb l'autor
 - » Acte d'inauguració de la temporada

- » Assajos oberts per a abonats
- » Sessions de formació Apropa Cultura
- » Projectes socials
- » Formació per a docents
- » Activitats del projecte educatiu
- » Tallers familiars i per a escoles
- » Exposicions
- » Teatre accessible
- » Pòdcasts
- » Sessions de formació per als conductors dels clubs de lectura
- » Sessions de presentació dins del cicle de cinema de Per amor a les Arts

RECOMANACIÓ 14. RECUPERAR EL PATRIMONI ESCÈNIC NACIONAL

- El TNC es marca la recuperació del patrimoni teatral català com un objectiu imprescindible en la seva resposta al requeriment del CoNCA.
- L'equipament afirma que el patrimoni català ha ocupat un lloc destacat tant amb la programació d'obres del repertori com amb l'organització d'activitats, exposicions i la promoció de publicacions, independentment de la direcció artística que pogués haver-hi.
- En el mateix sentit, i durant el període de seguiment (2017/2018 – 2022/2023), el TNC assevera que les dues direccions artístiques que hi ha hagut han treballat per la recuperació del patrimoni teatral autòcton.¹⁹
- Sota la direcció artística de Xavier Albertí, el TNC va promoure els epicentres patrimonials, els quals, cada temporada, apostaven per una figura clau del patrimoni català que permetia entendre el teatre català modern a l'espectador: «Epicentre Brosa» (2016/2017), «Epicentre Cunillé» (2017/2018), «Epicentre Rusiñol» (2018/2019), «Epicentre Pioneres» (2019/2020) i «Epicentre Paral·lel» (2020). En el marc de cada epicentre, es van programar espectacles d'aquests autors al llarg de la temporada, es van organitzar activitats al TNC i en altres entitats culturals de Catalunya (col·loquis, exposicions, lectures) i es van promoure publicacions per difondre aquestes figures del patrimoni teatral (fos amb la publicació de títols individuals de cada autor o amb la publicació dels reculls de «Teatre reunit»).
- Sota la direcció artística de Carme Portaceli, s'han recuperat i adaptat obres del patrimoni català, així com la producció literària d'autors patrimonials:
 - » 2021/2022: *La Víctor C.*, a partir de Víctor Català; *Infanticida*, de Víctor Català, i les lectures del text *Ara parlo jo, Aurora. Quan no et recorda ningú*, de Carmen Domingo a partir d'Aurora Bertrana dins del cicle 365 Dones l'Any, que vol posar en relleu figures femenines invisibilitzades per la història.
 - » 2022/2023: *Terra baixa, reconstrucció d'un crim*, a partir d'Àngel Guimerà; *Vent de garbí i una mica de por*, de Maria Aurèlia Capmany, i les lectures del text *Avui no dormo als teus braços*, d'Àngels Aymar a partir de Maria Martínez Sagi dins del cicle 365 Dones l'Any, i s'ha continuat amb la línia de publicacions de títols i de volums de «Teatre reunit» ja encetada per la direcció artística anterior.

RECOMANACIÓ 15. SUPORT DIRECTE AL SECTOR EMERGENT

- S'ha vinculat el suport al sector emergent a partir de les coproduccions com a part important de les programacions.

¹⁹ En manifestacions de l'any 2024, la direcció del Teatre Lliure expressa la voluntat d'acordar el repartiment de l'exhibició del repertori patrimonial català, entenent que la responsabilitat primera recau en el Teatre Nacional de Catalunya.
<https://entreacte.cat/entrades/personatges/entrevista/entrevista-julio-manrique-nou-director-teatre-lliure/>

- Aquestes coproduccions han comptat amb un període de residència per a assaigs al TNC d'unes quatre setmanes de mitjana, així com tres setmanes més de muntatge i assaigs a l'escenari.
- A banda, s'han establert unes condicions especials per a les companyies que no estan programades per accedir a les sales d'assaig sempre que estan disponibles.

RECOMANACIÓ 16. PRIORITZACIÓ DE L'OFERTA EDUCATIVA

- S'han fet diferents accions educatives per tal de posicionar l'oferta educativa i formativa del TNC.
- La temporada 2017/2018 s'inicia el projecte Escoles Tàndem, impulsat per la Fundació Catalunya La Pedrera, amb personal extern.
- Amb els coneixements que ens aporta aquest projecte, el TNC indica que es comencen a estudiar les línies estratègiques d'un servei educatiu i social i es decideix que un dels elements clau n'ha de ser la formació dels docents. L'estiu de la temporada 2017/2018 es fa el primer curs d'estiu per a docents, acreditat pel Departament d'Educació.
- La temporada 2018/2019, amb una persona amb contracte eventual, s'inicien dos tallers per a primària en què l'alumnat aplica eines de les arts escèniques per treballar diferents competències curriculars.
- La temporada 2018/2019 es manté i s'amplia la formació per a docents.
- També es fa una prova pilot d'activitat postfunció participativa amb l'espectacle *El futur*, en les funcions en horari escolar.
- La temporada 2019/2020, s'amplien les activitats postfunció a tres espectacles i es consolida la formació a docents.
- També a la temporada 2019/2020 s'inicia una nova activitat per infants, Jo també vaig al TNC, activitat educativa sobre la temàtica d'un espectacle de vespre: mentre els adults gaudeixen de l'espectacle, els infants participen d'un taller creatiu sobre la temàtica i la posada en escena de l'espectacle.
- La temporada 2020/2021 s'estableix l'àrea del servei educatiu i social, depenent de direcció executiva, amb una coordinació que ocupa una plaça fixa. Tot i que la pandèmia fa abaixar l'activitat amb escoles, es treballa en la consolidació del servei. Es dissenyen nous tallers i s'amplia l'oferta a secundària.
- La temporada 2021/2022 s'incorpora una nova plaça fixa al servei. S'internalitzen les visites guiades per garantir-ne la qualitat educativa; es treballa en la transformació dels dossiers pedagògics en guies didàctiques pràctiques i interactives adreçades a professorat i també a l'alumnat. i es busca la col·laboració amb altres entitats per generar projectes d'excel·lència educativa (projecte Art, Natura, Ciència i Sostenibilitat, formacions Educa amb l'Art i projecte Talent Creatiu i Empresa).
- S'inicia en aquesta mateixa temporada el projecte d'Activitats d'Aprenentatge i Servei (APS), projecte que combina el vessant educatiu i social. Es posen en relació un grup d'alumnes de secundària amb un grup de persones en situació de vulnerabilitat per tal que treballin en un procés de creació col·lectiva, el resultat del qual es presenta al TNC, obert a familiars, col·lectius socials i abonats del TNC.
- Comença el servei de la plataforma TNCDigital per a ús educatiu a la temporada 2021/2022.

- La temporada 2022/2023 es presenta el nou format de guies didàctiques, amb una gran participació dels centres educatius.
- També en aquesta temporada es treballa amb els serveis educatius dels sis equipaments escènics i musicals nacionals en el projecte comú La Cultivadora <https://lacultivadora.cat/>.

RECOMANACIÓ 17. PRESENCIA DE PÚBLIC JOVE

Es duen a terme diverses iniciatives per augmentar la presència del públic jove al TNC:

- Temporada 2017/2018: s'inicia el projecte Tàndem, impulsat per la Fundació Catalunya la Pedrera amb l'escola Ramon Llull de Barcelona.
- Temporada 2018/2019: s'ofereixen dos tallers per a alumnat de primària per treballar competències curriculars a través de les arts escèniques.
- S'inicien activitats postfunció a les funcions escolars per a secundària i batxillerat, amb activitats participatives i creatives que faciliten una experiència molt més rica i significativa de la recepció dels espectacles.
- Temporada 2019/2020: s'amplia el nombre d'espectacles amb activitats postfunció.
- Comença l'activitat Jo també vaig al TNC per a infants de primària.
- Temporada 2020/2021: s'amplia l'oferta de tallers amb quatre de diferents, tres per a primària i un per a secundària.
- Comença el projecte socioeducatiu APS, una metodologia que parteix de necessitats socials i combina servei i aprenentatge. Es proposa un procés de creació col·lectiva posant en relació grups de joves estudiants d'ESO o batxillerat i persones en situació de vulnerabilitat.
- S'ha treballat amb joves dels instituts Doctor Puigvert, Les Corts i Rec Comtal, i amb persones de la Fundació Arep per la Salut Mental, l'Associació Forma 21 per a persones amb problemes d'addicció, un grup de gent gran del Centre Cívic Parc Sandaru i la Fundació Aspace per a persones amb paràlisi cerebral.
- L'objectiu estratègic que indiquen al TNC és el de facilitar i fomentar l'experiència del fet teatral com a eina d'aprenentatge, reconeixement i autoafirmació, especialment en l'àmbit educatiu i en els col·lectius més vulnerables o allunyats de la participació cultural.
- L'objectiu operatiu que indiquen a l'equipament és implementar propostes destinades a apropar al teatre persones i col·lectius vulnerables o en risc d'exclusió social.
- Temporada 2021/2022: s'assumeix l'execució de les visites guiades i se'n modifica el contingut per apropar-se més als interessos de l'alumnat.
- S'incorporen a les visites per a primària dos titelles, en Sham i la Mila, i s'enriqueixen el contingut de les visites per a secundària i batxillerat aportant informació útil sobre els diferents oficis i possibilitats laborals que ofereix un teatre com el TNC.
- Temporada 2022/2023: es presenta el nou format i contingut de guies didàctiques dels espectacles amb funcions escolars per a secundària i batxillerat, que s'adreça no només al professorat sinó també i directament als joves.

RECOMANACIÓ 18. ATRAURE JOVES CREADORS

- El TNC fa un incís especial en les coproduccions de cara a atraure joves creadors. Aquestes coproduccions disposen d'un període de residència per a assaigs al TNC d'unes quatre setmanes de mitjana, així com tres setmanes més de muntatge i assaigs a l'escenari.
- S'estableixen unes condicions especials per a les companyies que no estan programades per accedir a les sales d'assaig (subjectes a disponibilitat).

RECOMANACIÓ 19. APROFITAMENT D'UNA NOVA PLATAFORMA DIGITAL

- Des del 2020 es treballa per digitalitzar l'accés als espectacles per a ús pedagògic i professional. S'ha activat la plataforma TNCDigital, a través de la qual es poden consultar, visualitzar o descarregar alguns dels espectacles del TNC mitjançant enllaços d'ús restringit.
- S'han potenciat a través dels canals virtuals els pòdcasts, les presentacions de temporada, els directes a Instagram, les trobades virtuals amb els abonats, les jornades formatives per a docents, els col·loquis, les taules rodones i les rodes de premsa.

RECOMANACIÓ 20. FOMENTAR LA TERRITORIALITZACIÓ

- Els espectacles de producció pròpia que fan gira pel territori van acompanyats, en algunes ocasions, de col·loquis o trobades amb la companyia (el repartiment, la direcció, l'autoria o la dramaturgia).
- Al TNC consideren i indiquen que amb el seu servei educatiu es va aconseguir que hi hagués ajuts per a la programació escolar dels teatres del territori.
- S'està iniciant un programa de col·laboració entre el Servei Educatiu i Social del TNC i els dels teatres per organitzar activitats conjuntes.
- Des de la temporada 2017/2018 fins a la temporada 2022/2023 hi ha hagut 1.110 representacions fora del TNC, amb un total de 47.842 espectadors.

3. Conceptes clau: indicadors quantitatius



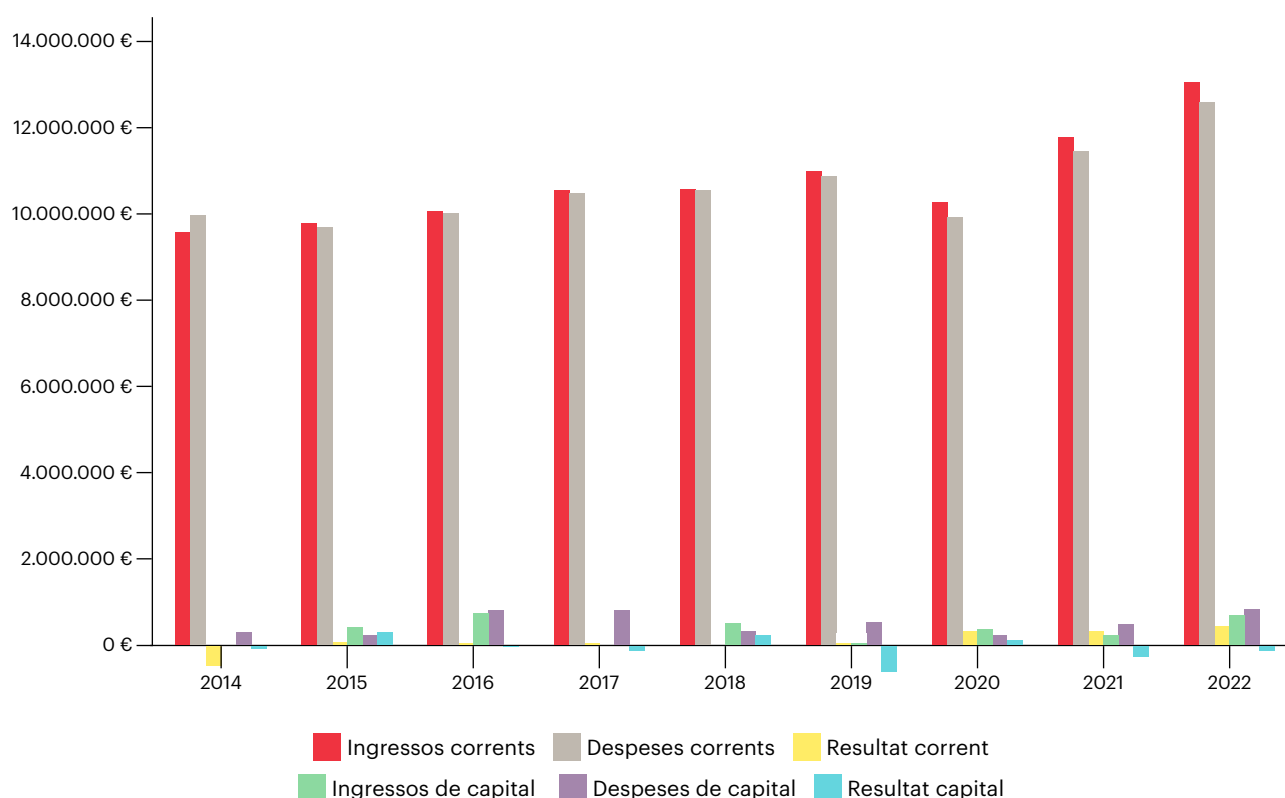
Economia, finançament i gestió de la despesa²⁰

Balanç de situació i imatge patrimonial del TNC, SA (exercicis 2017-2022)

	2017		2018		2019		2020		2021		2022		Dif. 2022 vs. 2017
Actiu no corrent	34.356.129 €	93,52 %	33.436.386 €	93,98 %	32.746.387 €	94,97 %	31.697.610 €	94,15 %	30.954.564 €	93,52 %	30.556.247 €	91,38 %	-11,06 %
<i>Immobilitzat</i>	34.350.614 €	93,51 %	33.430.870 €	93,96 %	32.740.872 €	94,96 %	31.692.095 €	94,14 %	30.949.049 €	93,50 %	30.550.732 €	91,36 %	-11,06 %
<i>Inversions fin. a llarg termini</i>	5.515 €	0,02 %	5.515 €	0,02 %	5.515 €	0,02 %	5.515 €	0,02 %	5.515 €	0,02 %	5.515 €	0,02 %	0,00 %
Actiu corrent	2.380.044 €	6,48 %	2.142.895 €	6,02 %	1.732.772 €	5,03 %	1.967.863 €	5,85 %	2.144.702 €	6,48 %	2.882.500 €	8,62 %	21,11 %
<i>Realitzable</i>	846.925 €	2,31 %	960.250 €	2,70 %	953.069 €	2,76 %	778.609 €	2,31 %	1.016.561 €	3,07 %	1.295.832 €	3,88 %	53,00 %
<i>Disponible</i>	1.533.119 €	4,17 %	1.182.645 €	3,32 %	779.703 €	2,26 %	1.189.254 €	3,53 %	1.128.141 €	3,41 %	1.586.668 €	4,74 %	3,49 %
Actiu total	36.736.173 €	100,00 %	35.579.280 €	100,00 %	34.479.159 €	100,00 %	33.665.473 €	100,00 %	33.099.266 €	100,00 %	33.438.748 €	100,00 %	-8,98 %
Patrimoni net	34.251.730 €	93,24 %	33.340.961 €	93,71 %	32.635.145 €	94,65 %	32.147.765 €	95,49 %	31.431.036 €	94,96 %	31.326.366 €	93,68 %	-8,54 %
Fons propis	414.298 €	1,13 %	-11.424.066 €	-32,11 %	-12.193.947 €	-35,37 %	-12.789.224 €	-37,99 %	-13.527.249 €	-40,87 %	-14.301.948 €	-42,77 %	-3552,09 %
<i>Capital social</i>	120.200 €	0,33 %	120.200 €	0,34 %	120.200 €	0,35 %	120.200 €	0,36 %	120.200 €	0,36 %	120.200 €	0,36 %	0,00 %
<i>Reserves</i>	1.335.451 €	3,64 %	1.335.451 €	3,75 %	1.335.451 €	3,87 %	1.335.451 €	3,97 %	1.335.451 €	4,03 %	1.335.451 €	3,99 %	0,00 %
<i>Resultats</i>	-1.041.353 €	-2,83 %	-12.879.716 €	-36,20 %	-13.649.598 €	-39,59 %	-14.244.875 €	-42,31 %	-14.982.899 €	-45,27 %	-15.757.598 €	-47,12 %	1413,19 %
Subvencions de capital	33.837.432 €	92,11 %	44.765.027 €	125,82 %	44.829.092 €	130,02 %	44.936.989 €	133,48 %	44.958.285 €	135,83 %	45.628.314 €	136,45 %	34,85 %
Passiu no corrent	42.902 €	0,12 %	32.776 €	0,09 %	56.856 €	0,16 %	67.012 €	0,20 %	80.812 €	0,24 %	95.915 €	0,29 %	123,57 %
<i>Provisions llarg termini</i>	7.251 €	0,02 %	7.251 €	0,02 %	7.251 €	0,02 %	7.251 €	0,02 %	7.251 €	0,02 %	7.251 €	0,02 %	0,00 %
<i>Deutes a llarg termini</i>	35.651 €	0,10 %	25.525 €	0,07 %	49.605 €	0,14 %	59.762 €	0,18 %	73.562 €	0,22 %	88.664 €	0,27 %	148,70 %
Passiu corrent	2.441.540 €	6,65 %	2.205.543 €	6,20 %	1.787.158 €	5,18 %	1.450.696 €	4,31 %	1.587.417 €	4,80 %	2.016.467 €	6,03 %	-17,41 %
<i>Deutes a curt termini</i>	508.364 €	1,38 %	205.634 €	0,58 %	102.933 €	0,30 %	137.346 €	0,41 %	123.129 €	0,37 %	270.355 €	0,81 %	-46,82 %
<i>Altres exigible a curt termini</i>	1.933.176 €	5,26 %	1.999.909 €	5,62 %	1.684.225 €	4,88 %	1.313.349 €	3,90 %	1.464.289 €	4,42 %	1.746.112 €	5,22 %	-9,68 %
Patrimoni net i passiu total	36.736.173 €	100,00 %	35.579.280 €	100,00 %	34.479.159 €	100,00 %	33.665.473 €	100,00 %	33.099.266 €	100,00 %	33.438.748 €	100,00 %	-8,98 %

20 A fi d'evidenciar tendències, en la representació gràfica de dades s'ha emprat l'històric de l'equipament, obtingut de l'avaluació estratègica corresponent als exercicis 2014-2016.

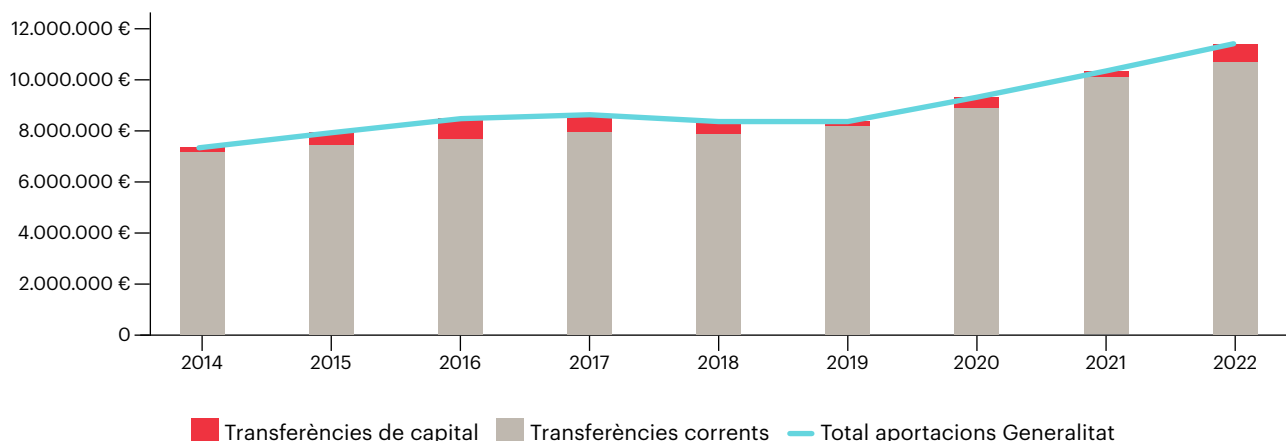
Indicadors anualitzats	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
Endeutament (sobre passiu)	6,76 %	6,29 %	5,35 %	4,51 %	5,04 %	6,32 %	-6,59 %
Qualitat del deute (passiu corrent / passiu total)	98,27 %	98,54 %	96,92 %	95,58 %	95,16 %	95,46 %	-2,86 %
Liquiditat (actiu corrent / passiu corrent)	0,97	0,97	0,97	1,36	1,35	1,43	46,64 %



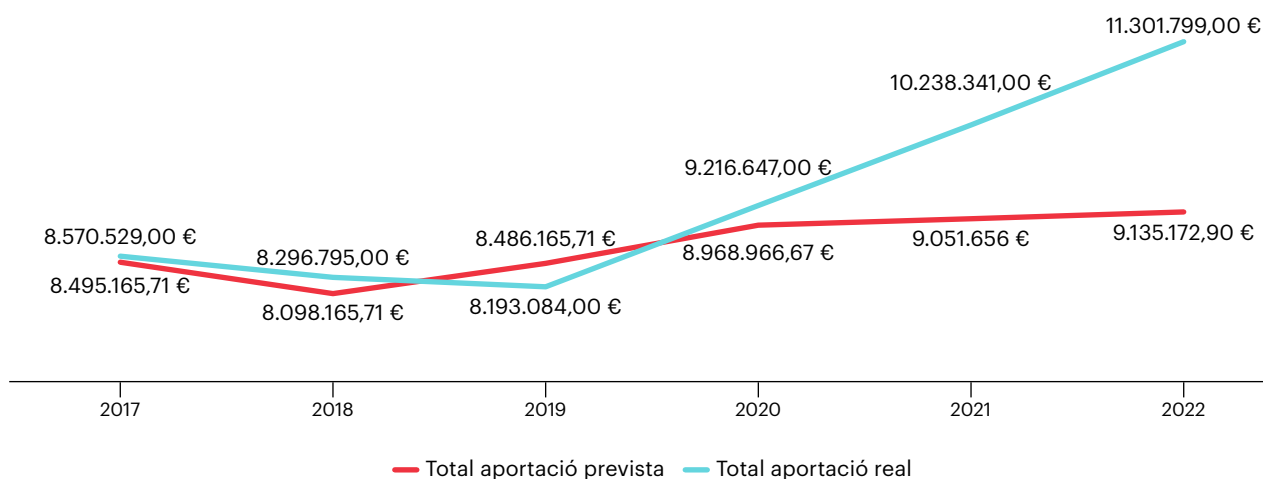
Indicadors anualitzats	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
Total ingressos (anuals)	11.244.245 €	11.110.929 €	11.030.656 €	10.637.020 €	11.998.647 €	13.750.291 €	22,29 %
Total ingressos corrents	10.548.175 €	10.577.359 €	10.981.186 €	10.253.476 €	11.798.647 €	13.050.291 €	35,08 %
Total aportacions Generalitat	8.570.529 €	8.296.795 €	8.193.084 €	9.216.647 €	10.238.341 €	11.301.799 €	35,08 %
Aportació pública per usuari²¹	39,88 €	34,30 €	29,25 €	43,72 €	76,83 €	50,14 €	25,72 %
Aportació pública per espectador	79,95 €	69,15 €	63,69 €	244,01 €	136,56 €	131,91 €	64,99 %
Aportació pública (transf. corrents) per espectador	73,46 €	64,70 €	63,31 €	233,86 €	133,89 €	123,74 €	68,45 %

21 En el context dels equipaments escènics nacionals, l'aportació pública per usuari al Teatre Lliure va ser de 81,33 euros (any 2019, pre pandèmia) i de 127,16 euros (any 2021, post pandèmia i darrer exercici disponible). Respecte de l'aportació pública per espectador, en el Lliure es van evidenciar imports de 92,19 euros i de 147,92 euros durant els períodes esmentats. Dades de l'AEC14 del Teatre Lliure: https://conca.gencat.cat/web/.content/Avaluacions-estrategiques/AEC14_TeatreLliure/AEC14_Avaluacio-estrategica-del-Teatre-Lliure_digital.pdf

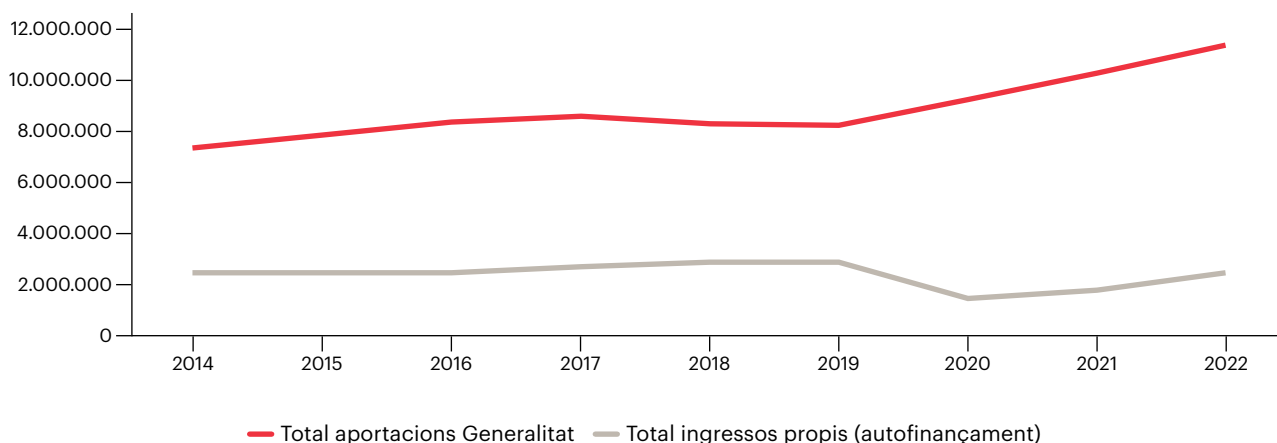
Evolució gràfica i detall de la naturalesa de les aportacions públiques al TNC (exercicis 2014-2022)



Evolució gràfica anualitzada del total d'aportacions previstes en el contracte programa corresponent i les aportacions reals durant el període de seguiment (exercicis 2017-2022)



Evolució gràfica anualitzada dels ingressos del TNC durant el període de seguiment (exercicis 2017-2022)

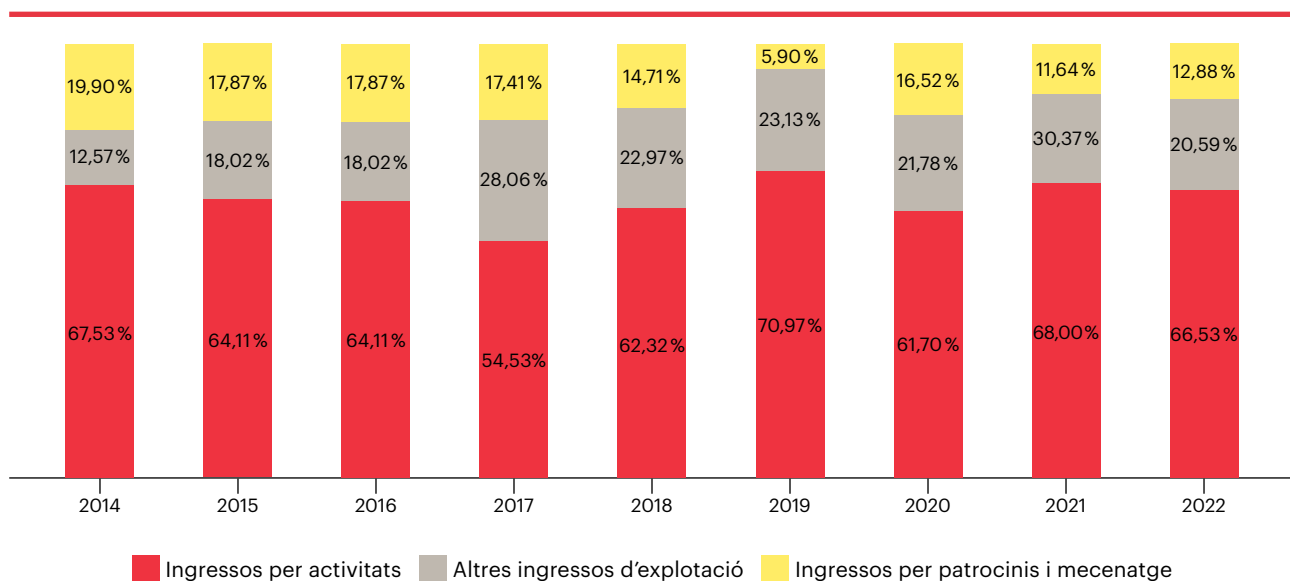


Detall dels ingressos propis del TNC durant el període de seguiment (exercicis 2017-2022)

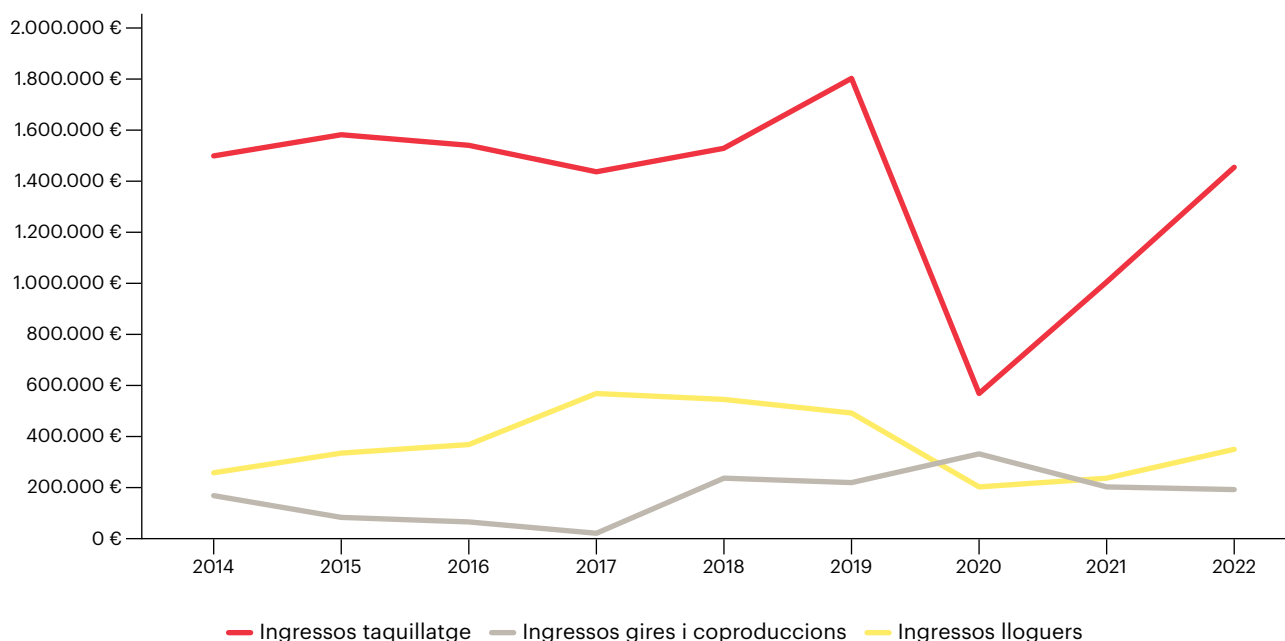
	2017		2018		2019		2020		2021		2022		Dif. 2017-2022
Total ingressos propis (autofin.)	2.673.717 €	100 %	2.814.134 €	100 %	2.837.572 €	100 %	1.420.372 €	100 %	1.760.307 €	100 %	2.448.491 €	100 %	-8,42 %
Ingressos activitats	1.458.036 €	54,53 %	1.753.754 €	62,32 %	2.013.860 €	70,97 %	876.351 €	61,70 %	1.196.954 €	68,00 %	1.628.927 €	66,53 %	11,72 %
Ingressos taquillatge	1.443.136 €	53,97 %	1.522.085 €	54,09 %	1.796.160 €	63,30 %	553.754 €	38,99 %	995.096 €	56,53 %	1.447.635 €	59,12 %	0,31 %
Ingressos gires i coproduccions	14.900 €	0,56 %	231.669 €	8,23 %	217.700 €	7,67 %	322.597 €	22,71 %	201.858 €	11,47 %	181.291 €	7,40 %	1116,72 %
Altres ingressos d'explotació	750.240 €	28,06 %	646.535 €	22,97 %	656.427 €	23,13 %	309.413 €	21,78 %	358.510 €	20,37 %	504.163 €	20,59 %	-32,80 %
Ingressos lloguers	563.750 €	21,08 %	534.354 €	18,99 %	488.371 €	17,21 %	188.719 €	13,29 %	231.770 €	13,17 %	339.956 €	13,88 %	-39,70 %
Ingressos restauració	89.551 €	3,35 %	54.225 €	1,93 %	54.645 €	1,93 %	19.380 €	1,36 %	16.381 €	0,93 %	46.128 €	1,88 %	-48,49 %
Altres ingressos	96.939 €	3,63 %	57.956 €	2,06 %	113.411 €	4,00 %	101.314 €	7,13 %	110.359 €	6,27 %	118.080 €	4,82 %	21,81 %
Ingressos patroc. i mecenatge	465.441 €	17,41 %	413.845 €	14,71 %	167.285 €	5,90 %	234.608 €	16,52 %	204.843 €	11,64 %	315.402 €	12,88 %	-32,24 %

Indicadors anualitzats	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
% autofinançament (s/total)	23,78%	25,33 %	25,72 %	13,35 %	14,67 %	17,81 %	33,54 %
Nre. de patrocinadors / mecenes	27	27	20	18	10	13	-51,85 %

Evolució gràfica i percentatge anualitzat per tipologia d'ingressos propis del TNC (exercicis 2014-2022)



Evolució gràfica de diversos ingressos destacats del TNC (exercicis 2014-2022)



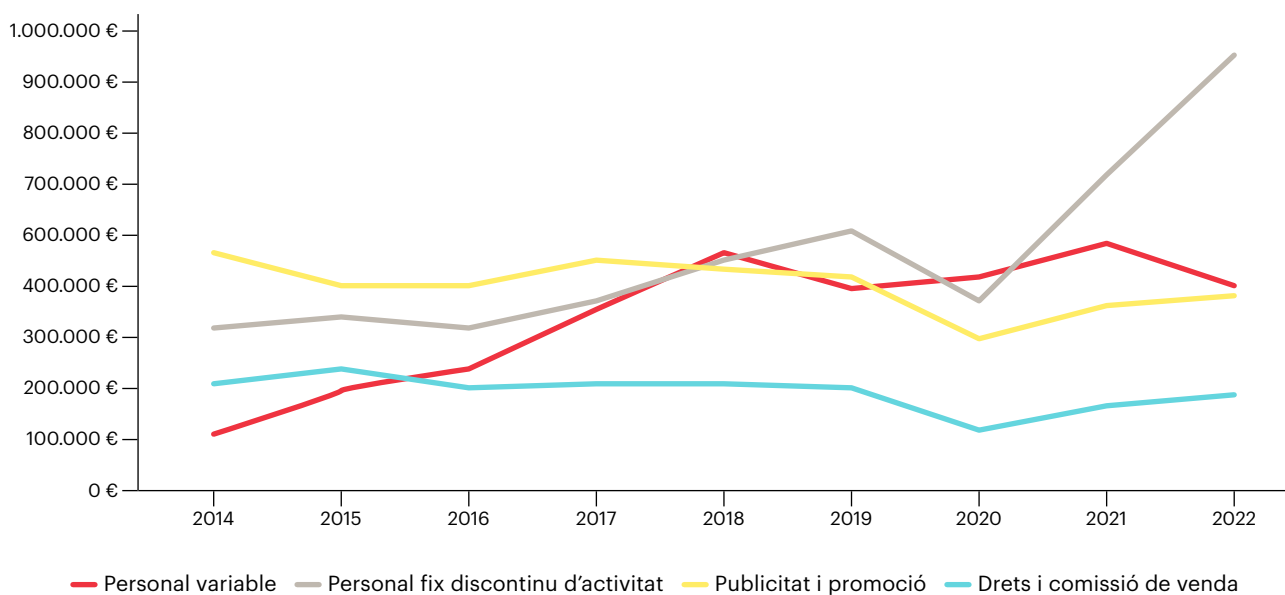
Desglossament dels ingressos de les diferents sales del TNC durant les temporades 2017/2018 – i 2022/2023

	2017/2018		2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023		Dif. 2022/23 vs 2017/18
Total ingressos per sala	1.381.395 €	100 %	1.745.829 €	100 %	1.062.318 €	100 %	723.030 €	100 %	1.009.698 €	100 %	1.492.712 €	100 %	8,06 %
Sala Gran	918.088,52 €	66,46 %	1.228.414 €	70,36 %	823.972 €	77,56 %	433.544 €	59,96 %	646.295 €	64,01 %	1.045.083 €	70,01 %	13,83 %
Sala Petita	347.351,82 €	25,15 %	330.890 €	26,94 %	118.218 €	11,13 %	164.794 €	22,79 %	194.391 €	19,25 %	245.650 €	16,46 %	-29,28 %
Sala Tallers	109.831,06 €	7,95 %	177.127 €	10,15 %	120.129 €	11,31 %	117.521 €	16,25 %	161.133 €	15,96 %	171.855 €	11,51 %	56,47 %
Altres espais d'exhibició	6.123,76 €	0,44 %	9.398 €	5,31 %	-	-	7.171 €	0,99 %	7.879 €	0,78 %	30.124 €	2,02 %	391,91 %

Desglossament de les despeses del TNC durant el període de seguiment (2017-2022)

	2017		2018		2019		2020		2021		2022		Dif. 2022 vs 2017
Total despesa	10.476.857€	100 %	10.559.845€	100 %	10.894.610€	100 %	9.917.731€	100 %	11.462.531€	100 %	12.590.307€	100 %	20,17 %
Despesa d'estructura	6.379.937€	60,90 %	6.303.077€	59,69 %	6.592.198€	60,51 %	6.666.182€	67,21 %	6.906.255€	60,25 %	7.365.170€	58,50 %	15,44 %
Administració, manteniment i subm.	1.607.091€	15,34 %	1.534.651€	14,53 %	1.570.694€	14,42 %	1.493.017€	15,05 %	1.506.775€	13,15 %	1.843.012€	14,64 %	14,68 %
Publicitat i comunicació	98.205€	0,94 %	90.765€	0,86 %	84.422€	0,77 %	69.588€	0,70 %	35.079€	0,31 %	24.082€	0,19 %	-75,48 %
Assegurances generals	25.402€	0,24 %	23.135€	0,22 %	23.037€	0,21 %	23.759€	0,24 %	26.527€	0,23 %	25.958€	0,21 %	2,19 %
Tributs	318.967€	3,04 %	321.568€	3,05 %	324.137€	2,98 %	325.749€	3,28 %	326.844€	2,85 %	329.126€	2,61 %	3,18 %
Despesa financera	3.603€	0,03 %	5.529€	0,05 %	5.120€	0,05 %	5.162€	0,05 %	5.346€	0,05 %	5.282€	0,04 %	46,61 %
Personal fix d'estructura no lligat a l'activitat	2.305.450€	22,01 %	2.322.529€	21,99 %	2.487.313€	22,83 %	2.520.381€	25,41 %	2.693.275€	23,50 %	2.796.782€	22,21 %	21,31 %
Personal fix d'estructura lligat a l'activitat	2.021.219€	19,29 %	2.004.901€	18,99 %	2.097.476€	19,25 %	2.228.526€	22,47 %	2.312.408€	20,17 %	2.298.956€	18,26 %	13,74 %
Personal fix disc. d'estructura no lligat a l'activitat	-	0,00 %	-	0,00 %	-	0,00 %	-	0,00 %	-	0,00 %	41.973€	0,33 %	-
Despesa directa	4.096.920€	39,10 %	4.256.768€	40,31 %	4.302.411€	39,49 %	3.251.549€	32,79 %	4.556.277€	39,75 %	5.225.137€	41,50 %	27,54 %
Personal variable	388.296€	3,71 %	519.897€	4,92 %	440.694€	4,05 %	466.398€	4,70 %	540.853€	4,72 %	450.885€	3,58 %	16,12 %
Personal fix discontinu d'activitat	407.761€	3,89 %	499.548€	4,73 %	564.268€	5,18 %	404.878€	4,08 %	683.541€	5,96 %	946.050€	7,51 %	132,01 %
Publicitat i promoció	498.005€	4,75 %	482.189€	4,57 %	459.250€	4,22 %	323.998€	3,27 %	399.160€	3,48 %	424.802€	3,37 %	-14,70 %
Drets i comissió de venda	233.818€	2,23 %	232.878€	2,21 %	217.456€	2,00 %	123.662€	1,25 %	189.870€	1,66 %	215.349€	1,71 %	-7,90 %
Resta despeses d'activitat	2.569.040€	24,52 %	2.522.256€	23,89 %	2.620.744€	24,06 %	1.932.614€	19,49 %	2.742.852€	23,93 %	3.188.050€	25,32 %	24,09 %

Evolució gràfica de determinades despeses d'activitat del TNC (exercicis 2014-2022)



Indicadors anualitzats	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
Cost total per usuari²²	48,76 €	43,66 €	38,89 €	47,05 €	86,01 €	55,86 €	14,57 %
Cost total per espectador²³	97,73 €	88,01 €	84,69 €	262,58 €	152,89 €	146,94 €	50,36 %
Cost d'estructura per usuari presencial	29,69 €	26,06 €	23,53 €	31,62 €	51,82 €	32,68 €	10,06 %
Cost d'estructura per espectador	59,51 €	52,53 €	51,25 €	176,49 €	92,12 €	85,96 €	44,44 %
Cost d'activitat per usuari	19,07 €	17,60 €	15,36 €	15,43 €	34,19 €	23,18 €	21,59 %
Cost d'activitat per espectador	38,22 €	35,48 €	33,45 €	86,09 €	60,77 €	60,98 €	59,57 %
Índex d'eficiència d'activitats (ing. activitats / desp. activitats)	0,36	0,41	0,47	0,27	0,26	0,31	-12,40 %
Índex de rendiment de la despesa publicitària	2,45 €	3,06 €	3,70 €	2,23 €	2,76 €	3,63 €	48,39 %
Coefficient estructura (desp. estructura / desp. directa)	1,56	1,48	1,53	2,05	1,52	1,41	-9,48 %

22 S'entén per usuari la persona que fa ús del teatre en un sentit o altre: assistència a espectacles, activitat formativa o social i qualsevol tipus d'activitat complementària pròpia.

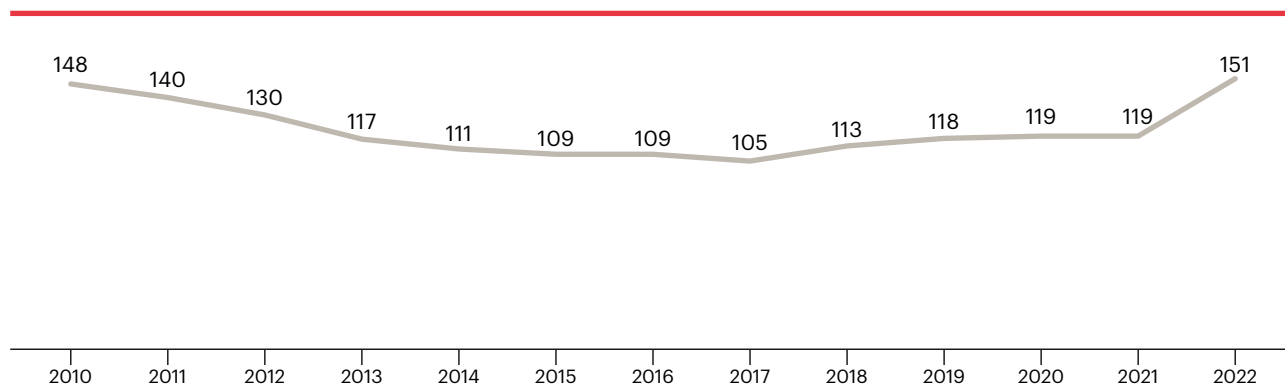
23 S'entén per espectador la persona que visualitza una funció d'algun espectacle programat.

Organització interna

Desglossament del nombre d'efectius del personal i les àrees funcionals del TNC durant el període de seguiment (exercicis 2017-2022)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 - 2017
Nombre d'efectius	105	113	118	119	119	151	43,81 %
<i>Administració i finances</i>	4	4	4	4	4	4	0,00 %
<i>Recursos humans</i>	5	5	5	5	5	6	20,00 %
<i>Direcció tècnica</i>	56	62	64	64	64	81	44,64 %
<i>Serveis jurídics</i>	1	1	2	3	3	3	200,00 %
<i>Producció i gires</i>	4	4	4	4	4	6	50,00 %
<i>Màrqueting i comunicació</i>	8	9	8	8	8	9	12,50 %
<i>Infraestructures i manteniment</i>	4	5	5	5	5	5	25,00 %
<i>TIC</i>	2	2	2	2	2	3	50,00 %
<i>Patrocinis i lloguer d'espais</i>	1	1	1	1	1	1	0,00 %
<i>Servei pedagògic</i>	0	0	1	1	1	2	-
<i>Atenció públics (taquilles, sala, recepció)</i>	15	15	17	17	17	26	73,33 %
<i>Direcció executiva</i>	1	1	1	1	1	1	0,00 %
<i>Direcció artística</i>	4	4	4	4	4	4	0,00 %

Evolució gràfica del nombre d'efectius del personal del TNC durant el període 2010-2022



Indicador anualitzat	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
Nre. de treballadores en plantilla	47	52	53	51	49	58	19 %
% de treballadores en plantilla (nre. treballadores / total treballadors plantilla)	44,76 %	46,02 %	44,92 %	42,86 %	41,17 %	38,41 %	-6,35 %

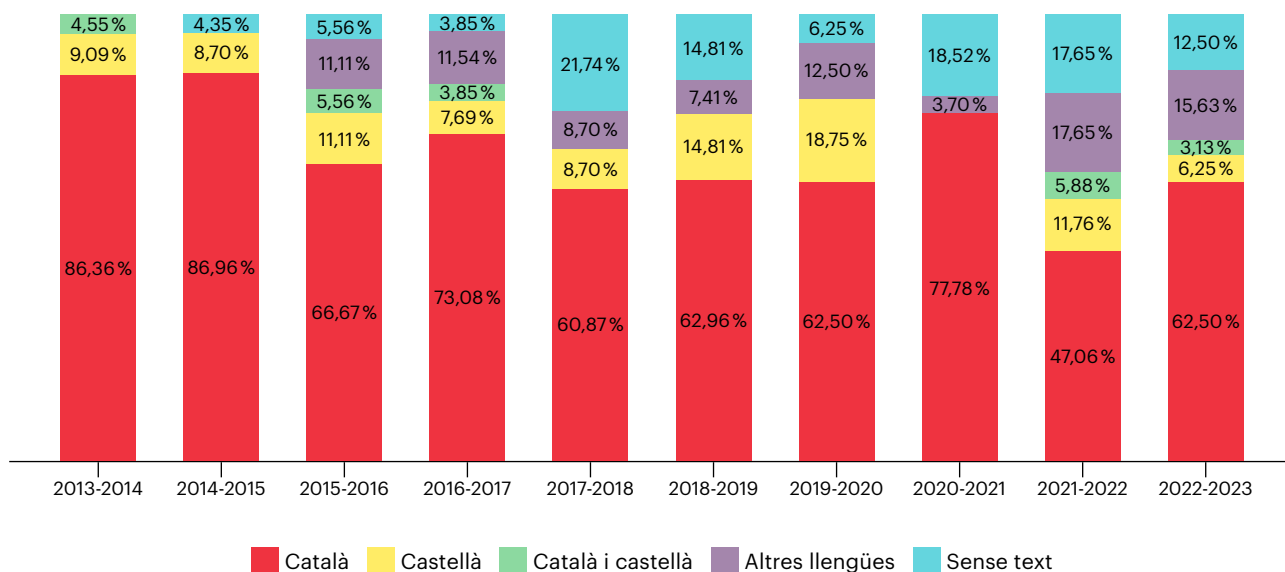
Indicador anualitzat	2022
% de lideratge femení (directives) (nre. directives / total directius)	66,67 %
% de lideratge femení (al Consell d'Administració) (nre. membres dones / total membres C. A.)	58,33 %
% de treballadors amb discapacitat física, sensorial o intel·lectual en plantilla (nre. treballadors amb discapacitat / total treballadors plantilla)	1,32 %

Activitats i usuaris

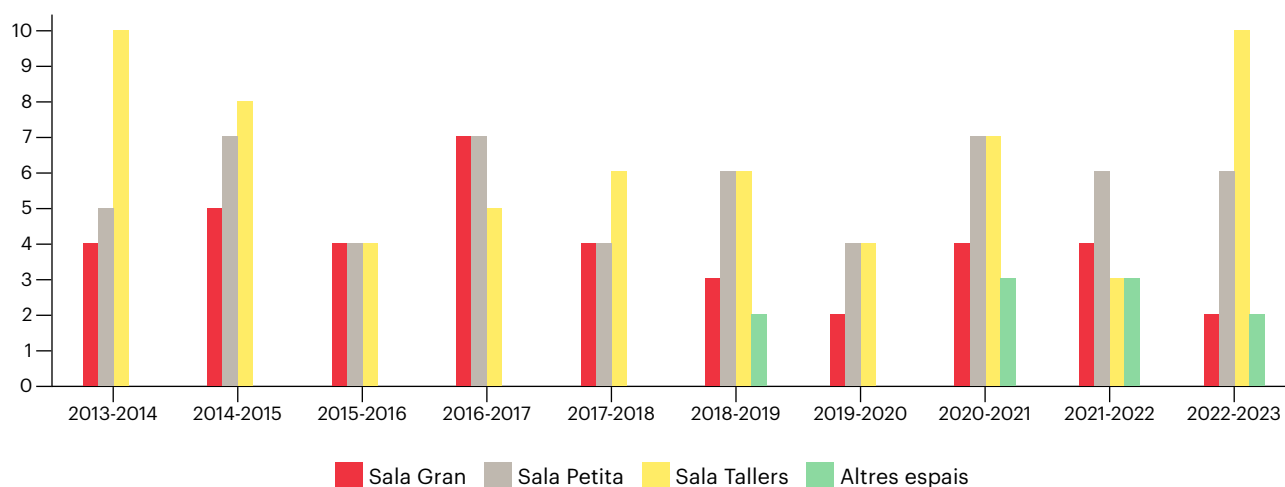
Nombre i desglossament d'espectacles del TNC durant les temporades 2017/2018 - 2022/2023.

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023		Dif. 22/23 vs. 17/18
Nre. d'espectacles	24	27	16	26	39	32	100 %	33,33 %
Subtotal teatre	16	22	15	21	26	25	78 %	56,25 %
Teatre clàssic universal	4	4	2	1	0	4	13 %	0,00 %
Teatre contemporani universal	2	5	1	2	12	10	31 %	400,00 %
Patrimoni teatral autòcton	1	2	3	5	2	2	6 %	100,00 %
Teatre contemporani autòcton	6	7	6	9	9	5	16 %	-16,67 %
Teatre familiar	3	4	1	4	3	2	6 %	-33,33 %
Teatre social / comunitari / juvenil	0	0	2	0	0	2	6 %	-
Subtotal altres espectacles escènics	8	5	1	5	13	7	22 %	-12,50 %
Multidisciplinari	1	0	0	1	6	1	14 %	0,00 %
Música	3	1	0	0	2	1	14 %	-66,67 %
Dansa	2	3	1	3	4	3	43 %	50,00 %
Circ	2	1	0	1	1	2	29 %	0,00 %

Evolució gràfica i percentatge anualitzat per ús de llengües en la programació escènica del TNC (temporades 2013/2014 - 2022/2023)



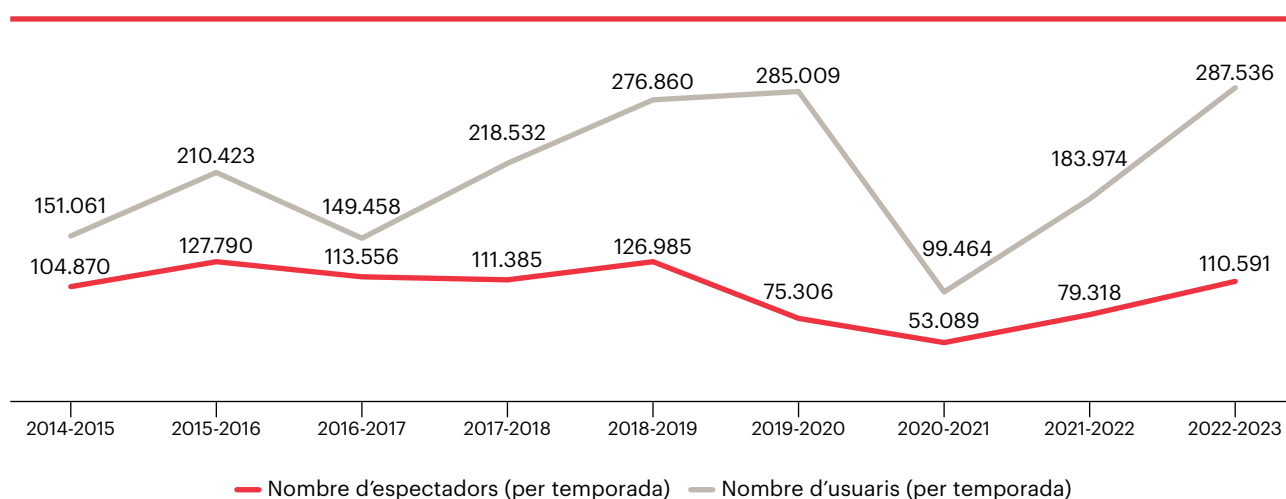
Evolució gràfica del nombre d'espectacles en català a les diferents sales del TNC (temporades 2013/2014 - 2022/2023)



Indicadors anualitzats	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
Nre. d'espectadors (anual)	107.201	119.990	128.634	37.771	74.972	85.681	-25,12 %
Nre. total usuaris (anual)	214.882	241.863	280.120	210.791	133.268	225.399	4,67 %

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	Dif. 2022/2023 vs. 2017/2018
Nre. d'espectadors (per temporada)	111.385	126.985	75.306	53.089	79.318	110.591	0,72 %
Nre. d'usuaris (per temporada)	218.532	276.860	285.009	99.464	183.974	287.536	24,00 %
Nre. d'abonats	5.219	4.871	5.503	2.404	2.601	5.634	7,37 %
% de l'aforament ocupat	77,3 %	79,7 %	84,4 %	82,5 %	58,8 %	76,8 %	-0,48 %

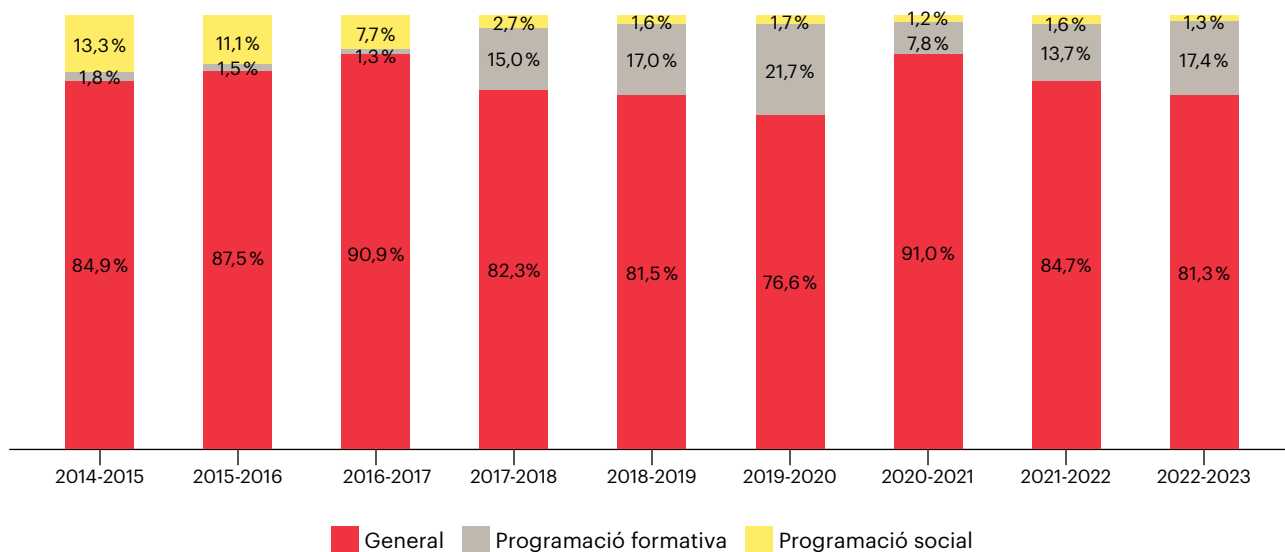
Evolució gràfica del nombre d'usuaris totals i d'espectadors al TNC (temporades 2014/2015 – 2022/2023)



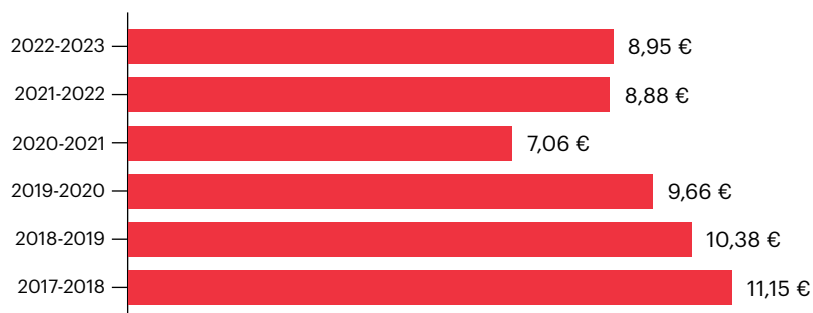
Detall del percentatge anualitzat del tipus d'espectador del TNC durant el període de seguiment (temporades 2017/2018 – 2022/2023)

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
General	82,34 %	81,47 %	76,61 %	90,95 %	84,65 %	81,28 %
Programació formativa	15,01 %	16,96 %	21,67 %	7,84 %	13,74 %	17,40 %
Programació social	2,65 %	1,57 %	1,72 %	1,21 %	1,61 %	1,32 %

Evolució gràfica comparativa del nombre d'espectadors del TNC per distribució percentual anual dels grups d'usuaris (temporades 2014/2015 - 2022/2023)



Preu mitjà per entrada venuda durant el període de seguiment (temporades 2017/2018 - 2022/2023)

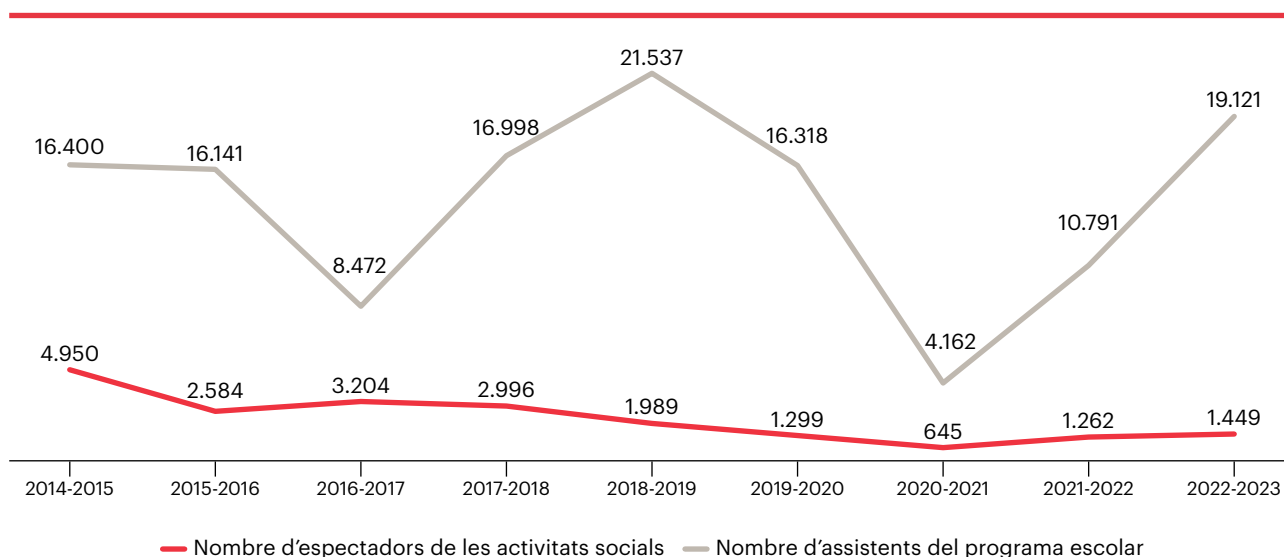


Indicadors per temporada	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	Dif. 2022/2023 vs. 2017/2018
Nre. d'activitats complementàries	460	641	436	663	692	850	84,78 %
Nre. d'assistents a act. complementàries	21.014	71.609	15.805	24.776	17.714	26.264	24,98 %
Nre. mitjà d'assistents per activitat complementària (nre. assistents / nre. activitats)	46	112	36	37	26	31	-32,36 %
Nre. d'espectacles en gira	13	9	12	9	12	14	7,69 %
Nre. d'espectadors a les gires	47.482	39.357	87.788	57.661	32.305	60.887	28,23 %
Nre. mitjà d'assistents per espectacle en gira (nre. assistents / nre. espectacles en gira)	3.652	4.373	7.316	6.407	2.692	4.349	19,09 %

Acció educativa i social

Indicadors anualitzats	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
Nre. d'activitats formatives	18	25	28	18	27	29	61,11 %
Nre. de sessions d'activitats formatives	127	202	159	75	214	275	116,54 %
Nre. mitjà de sessions per act. formativa (nre. sessions / nre. activitats)	7,06	8,08	5,97	4,17	7,93	9,48	34,28 %
Nre. d'assistents del programa escolar	16.998	21.537	16.318	4.162	10.791	19.121	12,49 %
Nre. mitjà d'assistents per sessió formativa (nre. assistents / nre. sessions)	133,84	106,62	101,50	55,49	50,43	69,53	-48,05 %
% de participació en activitats escolars (nre. assistents act. escolars / nre. total usuaris)	7,78	7,78	5,73	4,18	5,87	6,65	-0,98 %
Nre. d'espectadors de les activitats socials	2.996	1.989	1.299	645	1.262	1.449	-51,64 %
Nre. d'espectadors a la programació social	923	114	91	91	215	215	-76,71 %
Nre. d'espectadors d'Apropa Cultura	2.073	1.875	1.208	554	1.047	1.234	-40,47 %

Evolució gràfica del nombre d'assistents a programes educatius i socials al TNC (temporades 2014/2015 – 2022/2023)



Altres indicadors socials diversos del TNC corresponents a l'exercici 2022

Indicadors anualitzats	2022
Nre. d'activitats amb perspectiva de gènere	12
Nre. d'accions envers col·lectius específics	17
Nre. de convenis, contractes i acords amb entitats socials i col·lectius del tercer sector	8

Excel·lència i internacionalització

Indicadors anualitzats	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
Nre. de produccions externes exhibides	9	10	4	8	12	12	33,33 %
Nre. de participants en activitats d'excel·lència	11.757	59.544	24.564	34.425	39.537	30.653	160,72 %
Nre. d'activitats d'excel·lència	59	57	449	677	711	857	1.352,5 %

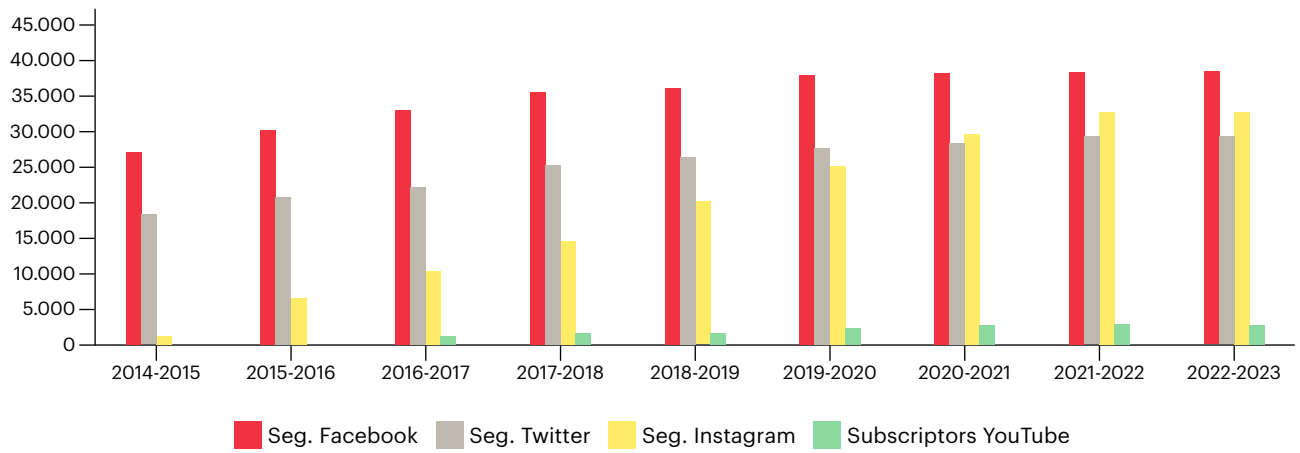
Difusió i digitalització

Indicadors anualitzats	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Dif. 2022 vs. 2017
Nre. de notícies publicades	4.366	7.616	5.592	4.453	3.335	4.509	3,28 %
Nre. d'usuaris mitjançant el servei web	408.152	376.877	346.967	304.599	407.467	402.789	-1,31 %
Nre. de pàgines vistes	3.923.218	3.852.393	2.970.405	2.763.229	3.410.459	2.633.270	-32,88 %
Nre. d'usuaris / seguidors a les xarxes socials	76.110	83.941	92.351	98.150	102.416	106.349	39,73 %

Detall del nombre d'usuaris, seguidors i subscriptors de les xarxes socials del TNC durant el període de seguiment (2017-2022)

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	Dif. 2022 vs. 2017
Nombre d'usuaris en xarxes socials	76.110	83.941	92.351	98.150	102.416	106.349	28,43 %
Seg. Facebook	35.279	35.900	37.658	38.113	38.263	38.348	8,00 %
Seg. Twitter	25.007	26.246	27.488	28.127	29.012	29.627	15,59 %
Seg. Instagram	14.352	20.115	25.066	29.440	32.453	35.507	59,58 %
Subscriptors YouTube	1.472	1.680	2.139	2.470	2.688	2.867	48,66 %

Evolució gràfica comparativa i anualitzada del nombre de seguidors i subscriptors de les xarxes socials del TNC (temporades 2014/2015 - 2022/2023)



4. Conclusions i recomanacions



4.1. Mesura inicial de les repercussions de la crisi de la covid-19

El 14/03/2020 van entrar en vigor l'estat d'alarma i el confinament general de la població arran de les conseqüències de la pandèmia de covid-19. A partir de finals d'abril es va iniciar el pla de desconfinament en fases, que determinen el grau de desescalada per recuperar activitats o, en cas de rebrot, per tornar a limitar-les.

Per al Teatre Nacional de Catalunya, l'afectació del tancament inicial, dels confinaments municipals i comarcals posteriors i de les obertures amb les limitacions sanitàries corresponents va incidir en els mesos finals de la temporada de programació 2019-2020 i durant la temporada 2020-2021.

A la taula següent es relacionen diverses ràtios indicatives de la situació a la finalització dels anys 2019 i 2020, amb el benentès que l'any 2021 va tenir lloc una recuperació limitada respecte de l'any previ, tot i que en la majoria d'indicadors no es van assolir els valors pre-pandèmia.

Indicador	2018/2019	2019/2020	Diferència
Ingressos propis	2.837.572 €	1.420.372 €	-49,9 %
Ingressos de taquillaatge	2.013.860 €	876.351 €	-56,5 %
Total de despeses	10.894.610 €	9.917.731 €	-9,0 %
Nre. total d'espectadors	128.634	37.771	-70,6 %
Nre. total d'usuaris	280.120	210.791	-24,7 %
Cost total per espectador	84,69 €	262,58 €	210,0 %
Cost total per usuari	38,89 €	47,05 €	21,0 %
Nre. total d'espectacles (temporades 2018/2019 i 2019/2020)	27	16	-40,7 %
Nre. de sessions d'activitats formatives	259	75	-52,80 %

4.2. Resum de l'acompliment de les recomanacions fetes a l'Avaluació estratègica del Teatre Nacional de Catalunya (AEC08)

Nombre	Recomanació (destacat)	Acompliment (2017-2022)
1	Incloure la participació privada	NO
2	Fomentar el mecenatge	NO
3	Concretar les tasques de suport tècnic o material, els recursos i els protocols d'actuació que s'atribueixen a l'ens en la xarxa teatral	PARCIAL
4	Coordinar les programacions	PARCIAL
5	Incrementar l'adequació de la infraestructura a les necessitats artístiques i operatives de l'equipament	SÍ
6	Incorporar nous recursos o reorganitzar l'actual estructura departamental per possibilitar la creació de l'àrea jurídica i de l'àrea pedagògica	SÍ
7	Potenciar la transmissió de coneixement intern	PARCIAL
8	Impulsar la constitució d'una associació d'espectadors	NO
9	Establir vincles de participació en xarxes internacionals	SÍ
10	Augmentar el pressupost i la dotació pressupostària pública	SÍ
11	Involucrar finançament comunitari	PARCIAL
12	Generar més recursos propis	PARCIAL
13	Vertebrar el TNC com a equipament institucional i node referencial	SÍ
14	Recuperar el patrimoni escènic nacional	SÍ
15	Articular polítiques de suport directe al sector emergent	PARCIAL
16	Prioritzar l'oferta educativa	SÍ
17	Promoure la presència de públic jove	SÍ
18	Implantar estratègies per atreure els joves creadors	PARCIAL
19	Aprofitament d'una nova plataforma digital	SÍ
20	Fomentar la territorialització	SÍ

4.3. Conclusions

L'informe de seguiment del Teatre Nacional de Catalunya (TNC) abasta el període 2017-2022 i es vincula amb el procés de millora contínua iniciat amb l'avaluació estratègica 2014-2016. Per mostrar una imatge objectiva de l'equipament durant aquests anys s'utilitza un corpus unificat d'indicadors qualitius i quantitius que permeten resseguir-ne l'evolució, se n'incorporen de nous en funció de les activitats, es comprova la receptibilitat de l'equipament respecte de les recomanacions fetes en el document anterior i s'analitzen les iniciatives de l'etapa de seguiment. Amb tot, cal afirmar que, des del 2017, s'han succeït una important diversitat de projectes i d'accions.

El TNC és un equipament nacional E5²⁴ amb voluntat d'actuar com a capçalera dels equipaments del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM). Té com a finalitat concebre, desenvolupar i produir espectacles escènics, atorgant una atenció especial a les obres en llengua catalana i contribuint al prestigi de la cultura catalana. A més, es compromet a mantenir un contacte actiu amb la societat catalana mitjançant les seves propostes artístiques i a potenciar el desenvolupament cultural a través de les arts escèniques.

Evidència unes característiques patrimonials pròpies d'un equipament de filiació pública, amb endeutament limitat al gir tresorer, sense tensions de liquiditat i, en el seu cas, un actiu determinat molt majoritàriament per l'immobilitzat (edifici, instal·lacions, etc.).

Altrament, els ingressos anuals del TNC han augmentat un 22,29 % durant el període analitzat. La part majoritària dels ingressos es correspon a les transferències de la Generalitat de Catalunya (82,19 % del total d'ingressos l'any 2022). L'aportació pública per usuari i espectador ha crescut considerablement, un 26 % i un 65 %, respectivament. En valors absoluts, l'aportació de la Generalitat de Catalunya durant el període de seguiment ha incrementat 2,73 M€, un 35,08 % entre els anys 2017 i 2022.

Els ingressos d'activitat han mantingut una tendència a l'alça, però s'han vist afectats per les conseqüències derivades de la pandèmia. L'augment dels ingressos per gires i coproduccions ha estat significatiu i denoten una aposta del TNC, sobretot en els darrers anys de seguiment, per fer girar les propostes produïdes a l'equipament per tot el territori català i també per a la resta de territoris de parla catalana.

Les despeses del TNC s'han desenvolupat en funció dels ingressos, amb increments tant d'activitats com d'estructura. L'estructura representa una part considerable dels costos, amb una proporció superior a la despesa directa (58,5 % vs. 41,5 % l'any 2022). Els costos per usuari i espectador han augmentat, principalment a causa de la baixada de públics presencials durant els anys de la pandèmia de la covid-19. Tot i l'increment dels ingressos i l'aportació pública, el TNC ha hagut de fer front a desafiaments vinculats a la millora del rendiment econòmic de les activitats i al seu finançament a partir de la generació de recursos propis, situació que es va accentuar en el context de pandèmia quan, amb menys ingressos d'activitat, havia de fer front a les despeses estructurals, en les quals s'inclouen els manteniments de l'edifici i la partida de personal.

24 La tipologia E5 d'equipaments integrats en el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya (SPEEM) es correspon a les institucions d'abast i consideració nacionals.

Durant el període 2017-2022, s'han dut a terme diverses actuacions de millora infraestructural a les sales del TNC i s'ha apostat per l'increment de recursos humans. En aquest sentit, cal valorar l'augment significatiu de personal, amb un increment del 43,81 % en el nombre d'efectius entre el 2017 i el 2022. Això indica una expansió i més capacitat operativa de l'organització, que ha vist créixer significativament àrees vinculades a la producció de serveis, com la pedagògica i la tècnica, i una àrea fonamental de suport com és la jurídica.

Pel que fa a la programació, hi ha hagut un augment en el nombre d'espectacles exhibits, tot i una disminució en el nombre total d'espectadors. Això podria indicar una estratègia per incrementar l'oferta per a diferents públics que no passi per una lògica mercantil i que tingui en compte diferents sensibilitats. En paral·lel, s'evidencia una disminució en el nombre d'activitats vinculades a la programació social i a l'escolar, així com en els seus assistents. Cal incidir en aquest eix per potenciar una programació que aculli també aquests col·lectius i que faci que s'identifiqui aquest teatre com una opció de rellevància pel que fa a la inclusió i l'etapa formativa. Iniciatives com Apropa Cultura o La Cultivadora poden esdevenir referents per tal de generar sinergies entre els diferents equipaments i les entitats, associacions i escoles.

En un altre ordre, s'han establert vincles de col·laboració amb xarxes teatrals internacionals com ara Between Lands i Unió de Teatres d'Europa (UTE),²⁵ fet que mostra un esforç continu per millorar i internacionalitzar l'activitat del TNC que haurà de tenir continuïtat en els propers anys amb altres programes específics. A més, també s'ha mostrat interès per digitalitzar l'accés als espectacles, centrats en la plataforma TNCDigital i altres iniciatives en línia. Això indica una adaptació als canvis tecnològics i una voluntat d'arribar a nous públics a través de mitjans digitals que hauria d'estar en revisió contínua per ajudar en la seva eficiència.

El TNC ha estat posant èmfasi els darrers dos anys, coincidint amb el mandat de Carme Portaceli a la direcció artística, en el teatre contemporani universal, mentre que anteriorment s'havia posat l'accent en el teatre contemporani autòcton i el patrimoni teatral autòcton, que va viure el seu moment àlgid la temporada 2020/2021 amb 16 produccions en total. Aquesta possible tendència,²⁶ que se suma a l'augment exponencial de muntatges d'altres disciplines escèniques (sobretot en l'àmbit multidisciplinari), mostra una aposta decidida per una manera d'entendre el teatre que ha d'estar en sintonia amb la missió, la visió i els valors del contracte programa. Cal tenir en compte que el compromís amb la cultura i la identitat catalana forma part de les funcions normatives i consta en l'estratègia vigent els darrers exercicis, si bé ja no hi apareix de forma singularitzada. Altrament, la programació en llengua catalana va representar el 62,5 % de l'obra exhibida, molt principalment a la Sala Tallers i, en menor mesura, a la Sala Petita.

El TNC també ha estat tenint un paper important en el suport al sector emergent a través de les coproduccions i d'altres iniciatives relacionades. Això pot contribuir a la innovació i la diversitat en el panorama teatral català, però caldria concretar línies estratègiques que vagin més enllà de la coproducció i les residències per tal de fomentar aquesta participació.

En general, s'indica que el TNC està adoptant una estratègia integral que abasta tant l'àmbit artístic com el social i l'educatiu, amb un enfocament en la diversificació, la digitalització i el compromís amb l'exhibició contemporània universal. L'increment de pressupost ha estat un gran impuls en aquest punt per a la consecució dels dife-

25 Amb data de tancament de l'informe de seguiment, s'ha conegut la informació relativa a l'entrada del TNC com a membre de ple dret de la Unió de Teatres d'Europa (UTE).
<https://cultura21.cat/noticies/el-tnc-sincorpora-a-la-unio-de-teatres-deuropa/>

26 Aquesta avaluació només recull els primers dos anys de mandat de la directora artística Carme Portaceli, amb la qual cosa es poden inferir tendències o valoracions que no es corresponguin al sentit complet de la voluntat dels documents estratègics.

rents objectius, per a la renovació i adaptació de la infraestructura i per a l'increment del nombre d'efectius, com també per sostenir la institució en l'època pandèmica i ampliar el nombre d'espectacles.

A partir d'aquestes valoracions, el CoNCA considera el Teatre Nacional de Catalunya un equipament referent i primordial pel que fa a les arts escèniques del país, i considera fonamental que actui com a capçalera de la resta de teatres. Ha de continuar la tasca de difusió de l'exhibició teatral, posant també incís en el patrimoni autòcton i l'exhibició contemporània catalana, juntament amb el suport als creadors emergents, tal com determinen les seves funcions fundacionals. També cal que aposti per la programació escolar i de caire social, a més de generar dinàmiques transversals que fomentin l'accessibilitat, la inclusió i la digitalització de l'equipament, tal com ha estat desenvolupant durant el període de seguiment d'aquesta avaluació.

4.4. Recomanacions

1. En referència a les recomanacions **de tipus organitzatiu**, i com a continuïtat de les ja expressades en l'avaluació estratègia del TNC (2014-2016), es considera que cal portar a terme els punts següents:

- » Definir i establir els mecanismes jurídics/societaris per tal que l'equipament pugui ser receptor de mecenatge.
- » Definir i concretar les tasques de suport respecte de la resta d'equipaments de l'SPEEM per tal que el TNC esdevingui una capçalera de xarxa real i amb unes indicacions clares. Talment, serà indispensable pactar i assumir la partida pressupostària que possibiliti el suport a tercers.
- » Establir una coordinació efectiva i pauta amb la resta d'equipaments escènics nacionals (E5 de l'SPEEM) per tal de sumar sinergies i millorar la coordinació amb la resta d'equipaments escènics del país.
- » Valorar la certificació d'un sistema de qualitat (ISO 9001, EFQM o similar) per recollir la identificació dels processos que es duen a terme i la procedimentació de què ja disposa l'equipament, a fi de conservar el *know how* existent, incrementar la seva homogeneïtzació i la coordinació entre unitats.
- » Potenciar una associació d'amics o espectadors del TNC per generar un grup d'interès vinculat.

2. Respecte a les recomanacions **de tipus econòmic** es considera el següent:

- » Equiparar la dotació pressupostària pública a l'assoliment dels objectius estratègics fixats pel contracte programa.
- » Continuar explorant les vies de finançament comunitari per tal d'aprofitar el context referencial internacional.
- » Desenvolupar les accions per a l'increment dels recursos propis existents, així com valorar la inclusió d'altres vies de finançament i de col·laboració amb altres agents culturals i administracions.
- » Iniciar processos de cerca de patrocinadors privats en la línia de les actuacions i els objectius normatius i estratègics del TNC.

3. Respecte a les **recomanacions sobre l'oferta i el contingut** es considera el següent:

- » En paral·lel a la permeabilitat cultural inherent en tot equipament nacional, cal continuar refermant la promoció i salvaguarda de la producció i el patrimoni escènic propi en llengua catalana. Per tant, és necessari mantenir els eixos de recuperació del patrimoni escènic nacional amb cicles específics.
- » Fomentar la creació de nova escena híbrida i d'arts escèniques que vinculin diferents disciplines per donar resposta a l'amalgama diversa de creadors.
- » Fomentar intercanvis amb diferents teatres estatals i internacionals per millorar el valor afegit de la creació local.
- » Insistir en el treball de nous públics i la seva fidelització mitjançant programes específics, explorant les vies presencials i digitals complementàries a l'exhibició escènica amb dinàmiques pre i postfunció, xerrades, assajos oberts, converses amb els autors, etc.
- » Concretar els suports directes al sector emergent en diferents eixos d'actuació, sigui amb ajuts/beques, programes de residència o foment d'intercanvis artístics.

Annex I. Model de fitxa de seguiment i de cadena de valor

TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA (TNC)

Informe de seguiment

Exercicis 2017 / 2018 / 2019 / 2020 / 2021 / 2022

1. Governança i relacions institucionals

	Sí	No	Periodització (adjunteu els plans, si escau)
Hi ha un pla estratègic vigent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Hi ha un pla de màrqueting vigent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Hi ha un pla de comunicació vigent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Hi ha hagut canvis legislatius que afectin la governança o la gestió?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
S'ha definit un consell assessor amb la participació del sector privat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
S'han emprès accions per al foment del mecenatge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
S'ha constituït una associació d'espectadors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Comentaris respecte de les accions precedents

	Sí	No
S'han definit acords concrets amb l'SPEEM respecte del suport a la xarxa teatral del territori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S'han portat a terme iniciatives envers la coordinació de programacions entre teatres amb suport públic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En cas afirmatiu, descriu els acords institucionals amb l'SPEEM i altres iniciatives de coordinació

	Sí	No
S'han emprès altres accions envers el territori (treball en xarxa, cofinançament, iniciatives conjuntes...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Descriu les iniciatives envers el territori, si escau

2. Gestió i organització interna

Sí No

S'han dut a terme actuacions de millora infraestructural a les sales (seguretat, acústica, comoditat, etc.)

En cas afirmatiu, descriu les millores infraestructurals i l'espai on s'han portat a terme

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Nombre total de places laborals	0	0	0	0	0	0	109
<i>Personal fix d'estructura</i>							76
<i>Fixos discontinus i temporals</i>							33

Sí No

S'ha creat una àrea pedagògica

S'ha creat una àrea jurídica

S'han introduït altres canvis en l'organització departamental

Descripció dels canvis organitzatius en el període de seguiment (adjunteu l'organigrama amb data 31/12/2022)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Nombre d'efectius	0	0	0	0	0	0	109
<i>Administració i finances</i>							4
<i>Recursos humans</i>							16
<i>Direcció tècnica</i>							51
<i>Serveis jurídics</i>							1
<i>Producció i gires</i>							4
<i>Màrqueting i comunicació</i>							9
<i>Infraestructures i manteniment</i>							4
<i>TIC</i>							2
<i>Patrocinis i lloguer d'espais</i>							1
<i>Altres</i>							17

Sí No

S'ha modificat l'organigrama operatiu respecte del 2016

En cas afirmatiu, descriu les modificacions de l'organigrama

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Nombre de contractes anuals	0	0	0	0	0	0	826
<i>Contractes en règim general</i>							668
<i>Contractes en règim artístic</i>							158
<i>Altres modalitats de contractes</i>							

	Sí	No	Nre. de procediments registrats
Hi ha un manual de processos o procediments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
S'ha certificat qualitativament l'entitat durant el període avaluat (ISO, EFQM o similar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Enumereu les certificacions obtingudes durant el període d'avaluació

3. Economia i finançament

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingressos pressupostaris	-	-	-	-	-	-
<i>Ingressos corrents</i>						
<i>Ingressos de capital</i>						
Despesa pressupostària	-	-	-	-	-	-
<i>Despeses corrents</i>						
<i>Despeses de capital</i>						
Resultat pressupostari	-	-	-	-	-	-

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Actiu no corrent	-	-	-	-	-	-	34.751.338 €
<i>Immobilitzat</i>							34.745.823 €
<i>Inversions financeres a llarg termini</i>							5.515 €
Actiu corrent	-	-	-	-	-	-	2.224.627 €
<i>Realitzable</i>							793.197 €
<i>Disponibile</i>							1.431.430 €
Actiu total	-	-	-	-	-	-	36.975.965 €

Patrimoni net	-	-	-	-	-	-	34.521.490 €
Fons propis	-	-	-	-	-	-	331.226 €
<i>Capital social</i>							120.200 €
<i>Reserves</i>							1.335.451 €
<i>Resultats</i>							1.124.425 €
<i>Subvencions de capital</i>							34.190.264 €
Passiu no corrent	-	-	-	-	-	-	20.742 €
<i>Provisions a llarg termini</i>							7.251 €
<i>Deutes a llarg termini</i>							13.491 €
Passiu corrent	-	-	-	-	-	-	2.433.735 €
<i>Deutes a curt termini</i>							457.927 €
<i>Altres exigible a curt termini</i>							1.975.808 €
Patrimoni net i passiu total	-	-	-	-	-	-	36.975.967 €

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Total aportacions de la Generalitat	-	-	-	-	-	-	8.366.936 €
<i>Transferències corrents</i>							7.601.824 €
<i>Transferències de capital</i>							765.112 €

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Total ingressos propis (autofin.)	-	-	-	-	-	-	2.471.502 €
Ingressos d'activitats	-	-	-	-	-	-	1.584.531 €
<i>Ingressos de taquillatge</i>							1.530.308 €
<i>Ingressos de gires i coproduccions</i>							54.223 €
Altres ingressos d'explotació	-	-	-	-	-	-	445.277 €
<i>Ingressos de lloguers</i>							373.398 €
<i>Ingressos de restauració</i>							25.589 €
<i>Altres ingressos</i>							46.290 €
Ingressos de patroc. i mecenatge							441.694 €

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Total ing. anuals (corrents)	-	-	-	-	-	-	10.073.326 €

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Total ingressos anuals	-	-	-	-	-	-	10.838.438 €

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Total despesa	-	-	-	-	-	-	10.023.559 €
Despesa d'estructura	-	-	-	-	-	-	6.456.776 €
<i>Administració, manteniment i subm.</i>							1.618.477 €
<i>Publicitat i comunicació</i>							42.937 €
<i>Assegurances generals</i>							27.479 €
<i>Tributs</i>							293.875 €
<i>Despesa financera</i>							549 €
<i>Personal fix d'estructura</i>							2.490.323 €
<i>Personal fix d'activitats</i>							1.983.136 €
Despesa directa	-	-	-	-	-	-	3.566.783 €
<i>Personal variable</i>							262.429 €
<i>Personal fix discontinu d'activitat</i>							356.549 €
<i>Publicitat i promoció</i>							449.397 €
<i>Drets i comissió de venda</i>							224.755 €
<i>Resta de despeses d'activitat</i>							2.273.653 €

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Total ingressos per sala	-	-	-	-	-	-	1.503.357 €
<i>Sala Gran</i>							1.230.163 €
<i>Sala Petita</i>							221.529 €
<i>Sala Tallers</i>							51.665 €
<i>Altres espais d'exhibició</i>							

Patrocinis finalistes i mecenatge	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Nre. de patrocinadors/mecenes</i>	55					
<i>Import per patrocini i mecenatge</i>						

Subvencions per projectes	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Import de subvencions de la UE</i>						
<i>Altre finançament públic</i>						

Comentaris respecte dels ingressos per patrocinis i mecenatge

4. Usuaris, activitats i web

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	exerc. previ (2016)
Nombre d'espectadors (anuals)							133.674
Nombre d'usuaris (anuals)							n.d.

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Nre. d'espectadors (per temporada)							113.556
Nombre d'usuaris (per temporada)							149.458
Nombre d'abonats							n.d.
Nombre d'abonaments venuts							4.613
% aforament ocupat							85,0 %
Nre. d'activitats (espectacles)							26
Nre. d'espectacles de producció pròpia							7
Nre. de funcions (repeticions espect.)							477

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Nombre d'espectacles	0	0	0	0	0	0	26
<i>Teatre clàssic universal</i>							5
<i>Teatre contemp. universal</i>							2
<i>Patrimoni teatral autòcton</i>							5
<i>Teatre contemp. autòcton</i>							5
<i>Teatre familiar</i>							3
<i>Multidisciplinari</i>							2
<i>Música</i>							3
<i>Dansa</i>							1
<i>Circ</i>							0

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Activitats complementàries							
<i>Nre. d'activitats complementàries</i>							411
<i>Nre. d'assistents activ. complem.</i>							25.549
Visites guiades							
<i>Nre. de visites guiades</i>							54
<i>Nre. d'assistents a les visites guiades</i>							1.616
Lloguer d'espais							
<i>Nre. d'actes amb lloguer d'espais</i>							51
<i>Nre. d'assistents en actes amb lloguer d'espais</i>							59.868
Nombre de visites al web							3.076.362
Nre. d'usuaris mitjançant el servei web							48.451
Nre. de pàgines vistes							3.076.362

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Nombre d'usuaris en xarxes socials	0	0	0	0	0	0	66.559
<i>Seg. Facebook</i>							32.863
<i>Seg. Twitter</i>							22.172
<i>Seg. Instagram</i>							10.210
<i>Subscriptors YouTube</i>							1.314

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Nre. d'activitats digitals vinculades a la programació						

Descripció de les accions digitals presents en la programació durant el període de seguiment

5. Sector i territori

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Nombre d'espectacles en gira							4
Nombre d'espectadors a les gires							9.974

En cas afirmatiu, descriuiu les mesures implementades

Sí No

S'han introduït mesures per facilitar la consulta dels arxius audiovisuals i els materials patrimonials

Descriuiu les mesures relatives a la recuperació del patrimoni escènic català durant el període de seguiment

Descriuiu les mesures de suport al sector emergent durant el període de seguiment (inclou residències, col·laboracions i cessions d'espai per a assajos)

Descriuiu altres accions envers el territori

6. Formació i acció social

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Nombre d'activitats formatives							7
Nombre de sessions d'activitats formatives							24
Nombre d'assistents del programa escolar							8.472

Descripció dels programes educatius en vigor i variants del projecte educatiu en el període de seguiment (adjunteu-ne el programa, si escau)

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Nombre d'espectadors de les activ. socials	0	0	0	0	0	0	3.204
<i>Nre. d'espectadors a la programació social</i>							1.532
<i>Nre. d'espectadors d'Apropa Cultura</i>							1.672
Nre. d'entitats socials col·laboradores							8

Tipologia d'espectadors	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
<i>General</i>							90,9 %
<i>Programació formativa</i>							7,7 %
<i>Programació social</i>							1,3 %

Descripció de les accions envers el públic jove en el període de seguiment

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
Preu mitjà per entrada venuda						
Preu mitjà d'activitat educativa						

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre de treballadores en plantilla						
Nombre d'activitats amb perspectiva de gènere						
Nombre d'accions envers col·lectius socials específics (LGTBIQ+, etc.) o en risc d'exclusió						
Nre. de convenis, contractes i acords amb entitats socials i col·lectius del tercer sector						

Descripció de les variacions del projecte social en el període de seguiment (adjunteu fitxer, si escau)

7. Difusió, internacionalització i excel·lència

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Nre. de notícies publicades							3.552
Nre. de produccions externes exhibides							10

Sí No

S'han establert vincles de participació amb xarxes teatrals internacionals

En cas afirmatiu, descripció de les accions vinculades a la col·laboració amb xarxes teatrals internacionals

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	exerc. previ (2016/2017)
Nre. de participants en activ. d'excel·lència							25.549
Nombre d'activitats d'excel·lència							

Descripció de les activitats d'excel·lència principals durant el període de seguiment

TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA (TNC)

Informe de seguiment - cadena valor social Exercicis 2017/2018/2019/2020/2021/2022

Cadena de valor social. PROJECTE SOCIAL

Nom del projecte social

Descripció del projecte social

Enumeració dels objectius (estratègic i operatiu) que el projecte desenvolupa

Enumeració de les activitats/accions de conformen el projecte

Calendari del projecte desglossat per activitat/accions

Descripció dels resultats/impactes/guanys/outcomes esperats de la implementació del projecte

Inputs

RECURSOS UTILITZATS (anualitzats)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cost de l'activitat / acció 1 ^a	0	0	0	0	0	0
<i>Materials consumits</i>						
<i>Serveis propis consumits</i>						
<i>Serveis del personal propi</i>						
<i>Serveis subcontractats (externs)</i>						
<i>Altres</i>						
Cost de l'activitat / acció 2 ^a	0	0	0	0	0	0
<i>Materials consumits</i>						
<i>Serveis propis consumits</i>						
<i>Serveis del personal propi</i>						
<i>Serveis subcontractats (externs)</i>						
<i>Altres</i>						
Cost de l'activitat / acció 3 ^a	0	0	0	0	0	0
<i>Materials consumits</i>						
<i>Serveis propis consumits</i>						
<i>Serveis del personal propi</i>						
<i>Serveis subcontractats (externs)</i>						
<i>Altres</i>						
Cost de l'activitat / acció 4 ^a	0	0	0	0	0	0
<i>Materials consumits</i>						
<i>Serveis propis consumits</i>						
<i>Serveis del personal propi</i>						
<i>Serveis subcontractats (externs)</i>						
<i>Altres</i>						
Cost de l'activitat / acció 5 ^a	0	0	0	0	0	0
<i>Materials consumits</i>						
<i>Serveis propis consumits</i>						
<i>Serveis del personal propi</i>						
<i>Serveis subcontractats (externs)</i>						
<i>Altres</i>						

Activitats

ACCIONS QUE ES PORTEN A TERME AMB ELS RECURSOS UTILITZATS

Descripció de l'activitat / acció 1^a

--

Descripció de l'activitat / acció 2ª

Descripció de l'activitat / acció 3ª

Descripció de l'activitat / acció 4ª

Descripció de l'activitat / acció 5ª

Outputs

RESULTAT QUANTITATIU IMMEDIAT DE LES ACCIONS EXECUTADES

Sí No

El resultat directe de les activitats s'expressa en:

La quantitat d'usuaris físics rebuts

La quantitat d'usuaris / seguidors digitals

La divulgació obtinguda: notícies en mitjans, impactes digitals, etc.

La percepció pública quantificada obtinguda mitjançant enquestes, etc.

L'accés a col·lectius o comunitats d'usuaris específiques (sectorials, socials, etc.)

Altres repercussions directes públiques quantitatives

Total usuaris presencials a les activitats

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	0	0	0	0	0	0

Nre. usuaris presencials activitat 1ª

--	--	--	--	--	--	--

Nre. usuaris presencials activitat 2ª

--	--	--	--	--	--	--

Nre. usuaris presencials activitat 3ª

--	--	--	--	--	--	--

Nre. usuaris presencials activitat 4ª

--	--	--	--	--	--	--

Nre. usuaris presencials activitat 5ª

--	--	--	--	--	--	--

Total usuaris digitals de les activitats

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	0	0	0	0	0	0

Nre. usuaris digitals activitat 1ª

--	--	--	--	--	--	--

Nre. usuaris digitals activitat 2ª

--	--	--	--	--	--	--

Nre. usuaris digitals activitat 3ª

--	--	--	--	--	--	--

Nre. usuaris digitals activitat 4ª

--	--	--	--	--	--	--

Nre. usuaris digitals activitat 5ª

--	--	--	--	--	--	--

Total altres receptors del servei	0	0	0	0	0	0
<i>Nre. d'altres receptors del servei (activ. 1ª)</i>						
<i>Nre. d'altres receptors del servei (activ. 2ª)</i>						
<i>Nre. d'altres receptors del servei (activ. 3ª)</i>						
<i>Nre. d'altres receptors del servei (activ. 4ª)</i>						
<i>Nre. d'altres receptors del servei (activ. 5ª)</i>						

Identificació dels altres receptors del servei

Indicadors propis de resultat

	2017	2018	2019	2020	2021	2022

Justificació dels indicadors propis de mesura del resultat

Descripció quantitativa d'altres resultats directes de les activitats

Outcomes

CANVIS PROVOCATS PER LES ACTIVITATS / ACCIONS

Període temporal que abasta el control de canvis.

Indicadors propis i dades d'impacte

	2017	2018	2019	2020	2021	2022

Indicadors sectorials, macroeconòmics i altres estadístiques de referència

	2017	2018	2019	2020	2021	2022

Valoració d'impactes directes: resultats correlatius a les activitats / accions dutes a terme

Valoració d'impactes indirectes: impactes que han estat influenciats per les activitats / accions dutes a terme

Valoració d'impactes induïts: conseqüències imprevistes de les activitats / accions dutes a terme

AEC|08

2024

Informe de seguimiento ISO9 Teatre Nacional de Catalunya

(2017-2022)

Resumen en castellano

Conclusiones y recomendaciones

MEDIDA INICIAL DE LAS REPERCUSIONES DE LA CRISIS DE LA COVID-19

El 14 de marzo de 2020 entraron en vigor el estado de alarma y el confinamiento general de la población a raíz de las consecuencias de la pandemia de la covid-19. A partir de finales de abril, se inició el plan de desconfinamiento en fases, que determinaban el grado de desescalada para recuperar actividades o, en el caso de rebrote, para limitarlas de nuevo.

Para el Teatre Nacional de Catalunya la afectación del cierre inicial, de los posteriores confinamientos municipales y de las aperturas con las correspondientes limitaciones sanitarias incidió en los meses finales de la temporada de programación 2019/2020 y en la temporada 2020/2021.

En la siguiente tabla se relacionan varias ratios indicativas de la situación a finales de los años 2019 y 2020, teniendo en cuenta que en 2021 tuvo lugar una recuperación limitada con respecto al anterior año, pese a que en la mayoría de los indicadores no se alcanzaron los valores prepandemia.

Indicador	2019	2020	Diferencia
Ingresos propios	2.837.572 €	1.420.372 €	-49,9 %
Ingresos de taquilla	2.013.860 €	876.351 €	-56,5 %
Total gastos	10.894.610 €	9.917.731 €	-9,0 %
N.º total de espectadores	128.634	37.771	-70,6 %
N.º total de usuarios	280.120	210.791	-24,7 %
Coste total por espectador	84,69 €	262,58 €	210,0 %
Coste total por usuario	38,89 €	47,05 €	21,0 %
N.º total de espectáculos (temporadas 2018/2019 y 2019/2020)	27	16	-40,7 %
N.º de sesiones de actividades formativas	159	75	-52,80 %

RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS EN LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DEL TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA (AEC08)

Número	Recomendación (destacado)	Cumplimiento (2018-2022)
1	Incluir la participación privada	NO
2	Fomentar el mecenazgo	NO
3	Concretar las tareas de soporte técnico o material, los recursos y protocolos de actuación que se atribuyen al ente en la red teatral	PARCIAL
4	Coordinar las programaciones	PARCIAL
5	Incrementar la adecuación de la infraestructura a las necesidades artísticas y operativas del equipamiento	SÍ
6	Incorporar nuevos recursos o reorganizar la actual estructura departamental para posibilitar la creación del área jurídica y del área pedagógica	SÍ
7	Potenciar la transmisión de conocimiento interno	PARCIAL
8	Impulsar la constitución de una asociación de espectadores	NO
9	Establecer vínculos de participación en redes internacionales	SÍ
10	Aumentar el presupuesto y la dotación presupuestaria pública	SÍ
11	Involucrar financiación comunitaria	PARCIAL
12	Generar más recursos propios	PARCIAL
13	Vertebrar el TNC como equipamiento institucional y nodo referencial	SÍ
14	Recuperar el patrimonio escénico nacional	SÍ
15	Articular políticas de apoyo directo al sector emergente	PARCIAL
16	Priorizar la oferta educativa	SÍ
17	Promover la presencia de público joven	SÍ
18	Implantar estrategias para atraer a los jóvenes creadores	PARCIAL
19	Aprovechar una nueva plataforma digital	SÍ
20	Fomentar la territorialización	SÍ

CONCLUSIONES

El informe de seguimiento del Teatre Nacional de Catalunya (TNC) abarca el periodo 2017-2022 y se vincula con el proceso de mejora continua iniciado con la evaluación estratégica 2014-2016. Para mostrar una imagen objetiva del equipamiento en dichos años, se utiliza un corpus unificado de indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten reseguir su evolución, comprobando la receptibilidad del equipamiento en lo referente a las recomendaciones realizadas en el documento anterior y analizando las iniciativas de la etapa de seguimiento. A pesar de ello, es preciso afirmar que, desde 2017, se han dado una importante diversidad de proyectos y acciones.

El TNC es un equipamiento nacional E5²⁹ cuya voluntad es actuar como cabecera de los equipamientos del Sistema Público de Equipamientos Escénicos y Musicales (SPEEM). Su fin es concebir, desarrollar y producir espectáculos escénicos, con especial atención a las obras en lengua catalana y contribuyendo al prestigio de la cultura catalana. Además, se compromete a mantener un contacto activo con la sociedad catalana mediante sus propuestas artísticas y a potenciar el desarrollo cultural a través de las artes escénicas.

Evidencia unas características patrimoniales propias de un equipamiento de filiación pública, con endeudamiento limitado al giro de tesorero, sin tensiones de liquidez y, en su caso, un activo determinado muy mayoritariamente por el inmovilizado (edificio, instalaciones, etc.).

Por otro lado, los ingresos anuales del TNC han aumentado un 22,29 % en el periodo analizado. La parte mayoritaria de los ingresos se corresponde a las transferencias de la Generalitat de Catalunya (82,19 % del total de ingresos en 2022). La aportación pública por usuario y espectador ha crecido considerablemente, un 26 % y 65 %, respectivamente. En valores absolutos, la aportación de la Generalitat de Catalunya en el periodo de seguimiento se ha incrementado 2,73 M€, un 35,08 % entre 2017 y 2022.

Los ingresos de actividad han mantenido una tendencia al alza, pero se han visto afectados por las consecuencias derivadas de la pandemia. El aumento de los ingresos por giras y coproducciones ha sido significativo, denotando una apuesta del TNC, sobre todo en los últimos años de seguimi-

ento, por la gira de las propuestas producidas en el equipamiento por todo el territorio catalán, así como por los demás territorios de habla catalana.

Los gastos del TNC se han desarrollado en función de los ingresos, con incrementos tanto de actividades como de estructura. Esta última representa una considerable parte de los costes, con una proporción superior al gasto directo (58,5 % vs. 41,5 % en 2022). Los costes por usuario y espectador han aumentado, principalmente debido a la bajada de público presencial en los años de la pandemia de la covid-19. Pese al incremento de los ingresos y la aportación pública, el TNC ha tenido que hacer frente a desafíos vinculados a la mejora del rendimiento económico de las actividades y a su financiación a partir de la generación de recursos propios, situación que se vio acentuada en el contexto de pandemia cuando, con menores ingresos de actividad, debían afrontarse los gastos estructurales, en los que se incluyen los mantenimientos del edificio y la partida de personal.

En el periodo 2017-2022, han sido llevadas a cabo varias actuaciones de mejora infraestructural en las salas del TNC y se ha apostado por el incremento de recursos humanos. En este sentido, es necesario valorar el significativo aumento en su personal, con un incremento del 43,81 % en el número de efectivos entre 2017 y 2022. Ello indica una expansión y mayor capacidad operativa de la organización, que ha visto crecer significativamente áreas vinculadas a la producción de servicios, como la pedagógica y la técnica, y un área fundamental de apoyo como es la jurídica.

En cuanto a la programación, ha habido un aumento en el número de espectáculos exhibidos, pese a la disminución en el número total de espectadores. Eso podría indicar una estrategia de incremento de la oferta para distintos públicos que no pase por una lógica mercantil y tenga en cuenta diferentes sensibilidades. En paralelo, se evidencia una disminución en el número de actividades vinculadas a la programación social y a la escolar, así como en sus asistentes. Es preciso incidir en este eje para potenciar una programación que acoja también a dichos colectivos y que ayude a identificar este teatro como una opción relevante en lo concerniente a la inclusión y la etapa formativa. Iniciativas como Apropa Cultura o La Cultivadora pueden convertirse en referentes para la generación de sinergias entre los distintos equipamientos y entidades, asociaciones y escuelas.

En otro orden, se han establecido vínculos de colaboración con redes teatrales internacionales como Between Lands y Unión de Teatros de Euro-

²⁹ La tipología E5 de equipamientos integrados en el Sistema Público de Equipamientos Escénicos y Musicales de Catalunya (SPEEM) se corresponde a las instituciones de alcance y consideración nacionales.

pa (UTE)³⁰, mostrando un continuo esfuerzo por mejorar e internacionalizar la actividad del TNC, que deberá tener continuidad en los próximos años con otros programas específicos. Además, también se ha mostrado interés por digitalizar el acceso a los espectáculos, centrados en la plataforma TNC Digital y otras iniciativas en línea. Eso indica una adaptación a los cambios tecnológicos y la voluntad de llegar a nuevos públicos a través de medios digitales que tendría que estar en continua revisión para ayudar en su eficiencia.

El TNC ha puesto especial atención en los dos últimos años, coincidiendo con el mandato de Carme Portaceli a la dirección artística, en el teatro contemporáneo universal, mientras que anteriormente se había puesto el acento en el teatro contemporáneo autóctono y el patrimonio teatral autóctono, que tuvo su momento álgido en la temporada 2020/2021 con un total de 16 producciones. Esta posible tendencia³¹, que se suma al aumento exponencial de montajes de otras disciplinas escénicas (sobre todo en el ámbito multidisciplinar), muestra una decidida apuesta por una forma de entender el teatro que debe encontrarse en sintonía con la misión, visión y valores del contrato-programa. Hay que tener en cuenta que el compromiso con la cultura y la identidad catalanas forma parte de las funciones normativas y consta en la vigente estrategia en los últimos ejercicios, si bien ya no aparece de forma singularizada. Por otro lado, la programación en lengua catalana representó el 62,5 % de la obra exhibida, muy principalmente en la Sala Tallers y, en menor medida, en la Sala Petita.

El TNC ha ido jugando también un importante papel en el apoyo al sector emergente a través de las coproducciones y otras iniciativas relacionadas. Eso puede contribuir a la innovación y diversidad en el panorama teatral catalán, pero sería necesario concretar líneas estratégicas que vayan más allá de la coproducción y las residencias para fomentar dicha participación.

En general, se indica que el TNC está adoptando una estrategia integral que abarca tanto el ámbito artístico como el social y el educativo, con un enfoque en la diversificación, la digitalización y

el compromiso con la exhibición contemporánea universal. El incremento de presupuesto ha sido un gran impulso en lo referente a la consecución de los diferentes objetivos, para la renovación y adaptación de la infraestructura y para incrementar el número de efectivos, así como para sostener la institución en la época pandémica y ampliar el número de espectáculos.

A partir de estas valoraciones, el CoNCA considera al Teatre Nacional de Catalunya un equipamiento referente y primordial en cuanto a las artes escénicas del país, y estima fundamental que actúe como cabecera de los demás teatros. Debe seguir la labor de difusión de la exhibición teatral, poniendo también el foco en el patrimonio autóctono y la exhibición contemporánea catalana, junto con el apoyo a los creadores emergentes, tal y como determinan sus funciones fundacionales. Tiene que apostar también por la programación escolar y de matiz social, además de generar dinámicas transversales que fomenten la accesibilidad, inclusión y digitalización del equipamiento, tal y como ha venido desarrollando en el periodo de seguimiento de la presente evaluación.

RECOMENDACIONES

1. En referencia a las recomendaciones **de tipo organizativo**, y como continuidad de las ya expresadas en la evaluación estratégica del TNC (2014-2016), se considera necesario llevar a cabo lo siguiente:

- » Definir y establecer los mecanismos jurídicos/societarios para que el equipamiento pueda ser receptor de mecenazgo.
- » Definir y concretar las tareas de apoyo respecto a los demás equipamientos del SPEEM para que el TNC se convierta en una cabecera de red real y con indicaciones claras. Así mismo, será indispensable pactar y asumir la partida presupuestaria que posibilite el apoyo a terceros.
- » Establecer una coordinación efectiva y pautada con los demás equipamientos escénicos nacionales (E5 del SPEEM) para sumar sinergias y mejorar la coordinación con el resto de los equipamientos escénicos del país.
- » Valorar la certificación de un sistema de calidad (ISO 9001, EFQM o similar) para recoger la identificación de los procesos realizados y la procedimentación con la que ya cuenta el equipamiento, a fin de conservar el *know how* existente e incrementar su homogeneización y la coordinación entre unidades.
- » Potenciar una asociación de amigos o espectadores del TNC para generar un grupo de interés vinculado.

30 A fecha de cierre del informe de seguimiento, se ha conocido la información relativa a la entrada del TNC como miembro de pleno derecho de la Unión de Teatros de Europa (UTE).

<https://cultura21.cat/noticies/el-tnc-sincorpora-a-la-uni-o-de-teatres-deuropa/>

31 La presente evaluación solo recoge los primeros dos años de mandato de la directora artística Carme Portaceli, con lo que pueden inferirse tendencias o valoraciones que no se correspondan con el sentido completo de la voluntad de los documentos estratégicos.

2. Con respecto a las recomendaciones **de tipo económico** se considera lo siguiente:

- » Equiparar la dotación presupuestaria pública al logro de los objetivos estratégicos fijados por el contrato-programa.
- » Seguir explorando las vías de financiación comunitaria para aprovechar el contexto referencial internacional.
- » Desarrollar las acciones para el incremento de los recursos propios existentes, así como valorar la inclusión de otras vías de financiación y colaboración con otros agentes culturales y Administraciones.
- » Iniciar procesos de búsqueda de patrocinadores privados en la línea de las actuaciones y objetivos normativos y estratégicos del TNC.

3. Acerca de las **recomendaciones sobre la oferta y el contenido** se considera lo siguiente:

- » En paralelo a la permeabilidad cultural inherente en todo equipamiento nacional, hay que seguir consolidando la promoción y salvaguarda de la producción y el patrimonio escénico propio en lengua catalana. Por lo tanto, es preciso mantener los ejes de recuperación del patrimonio escénico nacional con ciclos específicos.
- » Fomentar la creación de nueva escena híbrida y de artes escénicas que vinculen diferentes disciplinas para dar respuesta a la variada amalgama de creadores.
- » Fomentar intercambios con distintos teatros estatales e internacionales para mejorar el valor añadido de la creación local.
- » Insistir en el trabajo de nuevos públicos y su fidelización mediante programas específicos, explorando las vías presenciales y digitales complementarias a la exhibición escénica con dinámicas pre y posfunción, charlas, ensayos abiertos, conversaciones con los autores, etc.
- » Concretar los apoyos directos al sector emergente en diferentes ejes de actuación, ya sea con ayudas/becas, programas de residencia o fomento de intercambios artísticos.

El document *ISO9 (AEC08) (2024). Teatre Nacional de Catalunya (TNC) (2017-2022)* 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, del 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Document aprovat pel Plenari del CoNCA el 18 de juny de 2024.

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts

Plenari

Vinyet Panyella i Balcells, presidenta
Margarida Troguet i Taull, vicepresidenta
Jordi Font i Cardona, vocal i secretari
Tania Safura Adam Mogne, vocal
Jaume Ayats Abeyà, vocal
Salvador Casals i Romagosa, vocal
Núria Iceta Llorens, vocal

Direcció

Joan Torrent i Pérez

Equip tècnic

Anna Alba Creus, Jordi Auladell i Marquès, Lídia Benito Porté, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Jesús Fernández Acebal, Cèlia Garcia Trujillo, Àngels Giráldez González, Ana C. Loayza Martín, Elizabeth Marin López, Albert Martí Panadès, Sandra Pujal Bouza i Lluïsa Sala i Tubert.

Informe de seguiment del Teatre Nacional de Catalunya (2017-2022)

Elaboració: Albert Martí Panadès i Jordi Auladell i Marquès

Coordinació de l'edició: Gemma Carbonell Jorquera
Correcció lingüística: Maria Carbó
Disseny de la col·lecció: Opisso Studio
Maquetació: Vitamina Disseny

© de les imatges originals: Teatre Nacional de Catalunya.

El document *ISO9 (AEC08) (2024). Teatre Nacional de Catalunya (TNC) (2017-2022)*, 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'esmenti la font.



Barcelona, octubre de 2024

Títols de la col·lecció:

Avaluacions estratègiques

AEC 01 <i>ex ante</i>	Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC). 2010-2012
AEC 02 <i>ex ante</i>	Mercat de les Flors. Centre de les Arts del Moviment. 2010-2012
AEC 03 <i>ex ante</i>	Grup Consorci de L'Auditori i L'Orquestra. 2010-2012
AEC 04	Biblioteca de Catalunya. 2011-2013
AEC 05	Filmoteca de Catalunya. 2012-2014
AEC 06	Gran Teatre del Liceu. 2012/2013-2015/2016
AEC 07	Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana. 2013-2016
AEC 08	Teatre Nacional de Catalunya. 2014-2016
AEC 09	Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA). 2015-2017
AEC 10	Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya (MNACTEC). 2015-2017
AEC 11	Arxiu Nacional de Catalunya. 2016-2018
AEC 12	Museu d'Arqueologia de Catalunya. 2016-2020
AEC 13	Museu d'Història de Catalunya. 2017-2020
AEC 14	Fundació Teatre Lliure - Teatre Públic de Barcelona. 2018-2021

Informes de seguiment

IS01 (AEC 02)	Mercat de les Flors. Centre de les Arts del Moviment. 2013-2016
IS02 (AEC 03)	Consorci de L'Auditori i L'Orquestra. 2013-2016
IS03 (AEC 01)	Museu Nacional d'Art de Catalunya. 2013-2016
IS04 (AEC 05)	Filmoteca de Catalunya. 2015-2018
IS05 (AEC 04)	Biblioteca de Catalunya. 2014-2018
IS06 (AEC 06)	Gran Teatre del Liceu 2015/2016 - 2019/2020
IS07 (AEC 07)	Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana 2017-2021
IS08 (AEC 10)	Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya 2018-2022