

Avaluacions estratègiques CoNCA

AEC 08 (2017/2018)

**Teatre Nacional
de Catalunya
(2014-2016)**



Generalitat
de Catalunya

Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

El document *AEC 08 (2017/2018). Teatre Nacional de Catalunya (2014 - 2016)* ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), en compliment del que estableix l'article 4.k de la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Document aprovat pel Plenari del CoNCA el 6 d'abril de 2018.

Membres del Plenari

Carles Duarte i Montserrat, president

Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta

David Albet i Sunyer, vocal

Mercè Gisbert i Cervera, vocal i secretària

Pilar Parcerisas i Colomer, vocal

Isona Passola i Vidal, vocal

Directora

Sílvia Muñoz d'Imbert

Elaboració i coordinació

Jordi Auladell i Marquès

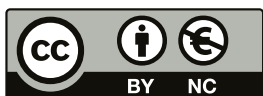
Col·laboradors

Jaume Bofill Mirambell, Toni Casares i Roca, Get a Partner, S.L., Eduard Molner Closas, Jordi Prat i Coll, Domènec Reixach i Felipe, Mercè Saumell i Vergés, Margarida Troguet i Taull

Equip del CoNCA

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

El document *AEC 08 (2017/2018) Teatre Nacional de Catalunya (2014 - 2016)*, editat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la còpia, la distribució i la comunicació pública sense ús comercial, sempre que se'n citi la font.



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

Barcelona, abril de 2018

Correcció lingüística: Tau Traduccions, S.L.

Disseny i maquetació: www.vitaminadisseny.cat

ÍNDEX

Introducció	5
1. L'avaluació estratègica al Teatre Nacional de Catalunya	7
1.1. Marc avaluador i fonts d'informació	9
2. Descripció i interpretació per eixos transversals	15
2.1. Governança i coordinació institucional	17
2.2. Economia, finançament i gestió de la despesa	36
2.3. Estructura organitzativa i interacció sectorial	57
2.4. Activitats i públics	66
2.5. Paradigma digital	74
2.6. Cohesió social	78
2.7. Educació	84
2.8. Internacionalització	88
2.9. Excel·lència	90
2.10. Context extern	93
3. Valoració de continguts per experts externs	101
3.1. Aplicació metodològica	103
3.2. Resultats de la valoració d'experts	105
4. Conclusions	119
4.1. De tipus organitzatiu	121
4.2. De tipus econòmic	123
4.3. Respecte de l'oferta i el contingut	124
5. Recomanacions finals	127
5.1. De tipus organitzatiu	129
5.2. De tipus econòmic	130
5.3. Respecte de l'oferta i el contingut	131

5.4. Reflexions finals	133
6. Seguiment	137
6.1. Autoavaluació. Model i periodització	139
Referències bibliogràfiques i documentació	143
Annex I: Taules d'indicadors	149
Annex II: Model d'informe d'experts per al Teatre Nacional de Catalunya	163
Annex III: Model d'informe de seguiment per a l'autoavaluació	169
Versión en CASTELLANO (resumen)	175

INTRODUCCIÓ.

Els teatres nacionals sorgeixen a l'Europa de finals del segle XVII i al llarg del segle XVIII però assoleixen la seva conceptualització clàssica amb les transformacions polítiques del segle XIX: un edifici sumptuós i situat a la capital com a expressió romàntica dels mites fundacionals nacionals i eina de formació, reafirmació cultural i llengua pròpia. El teatre deixa de servir exclusivament d'entreteniment per a les elits, i es converteix en un mitjà de l'estat – nació per arribar a les masses quan es socialitza l'oci i es representen els valors que es volen públics i comuns als ciutadans.

L'evolució dels teatres nacionals s'ha caracteritzat per una adaptació obligada als grans canvis socials dels darrers segles. Convertits en l'eix de les polítiques culturals i en l'aparador escènic oficial, a mesura que la reafirmació nacional perd rellevància amb la consolidació dels estats, apareix un nou rol que ultrapassa la funció d'exhibidor i converteix al primer teatre públic en l'articulador de les iniciatives teatrals del país, actuant de node del sector i de líder de la xarxa de teatres finançats per l'Administració pública.

Amb tot, enmig del canvi absolut de paràmetres, el perfil del consum cultural en l'actualitat obliga a la redefinició del concepte de teatre nacional i impulsa a nous canvis en estructures tradicionalment poc flexibles. A l'absència de l'hàbit consolidat del consum escènic, a la competència de qualsevol mitjà d'entreteniment i de la mateixa oferta teatral s'hi afegeix la generalització de l'oci individual propi de la generació més digital. En aquesta conjuntura, el debat rau en quin és i quin ha de ser el rol dels teatres nacionals en la societat actual:¹

- Han de fer front als reptes de la multiculturalitat amb una oferta transversal i representativa de la complexitat ciutadana?.
- La seva proposta ha d'omplir els buits de l'oferta dels circuits comercials?.
- Cal que actuïn de forma decidida com a centres de debat intergeneracional i intercultural?.
- Han de ser validadors de la cultura pròpia i, en paral·lel, ser el nexa permeable amb les cultures teatrals del món?.

¹ Reinelt, J. "The role of National Theatres in an Age of Globalization", a. *National Theatres in a Changing Europe. Studies in International Performance*. Wilmer, S.E., ed., 2008. Basingstoke: Palgrave MacMillan. pp. 228-238

En tot cas, els teatres nacionals necessiten espectadors per a existir i seguir convertint l'activitat escènica en la via directa i actualitzada de comunicació en el context que els dóna sentit.

El Teatre Nacional de Catalunya (TNC) assumeix les característiques comunes dels teatres nacionals, si bé se'n diferencia fonamentalment en el fet que s'associa a una nació sense estat. Als nous reptes generals s'afegeix la justificació de la cultura nacional, una circumstància superada per altres realitats però que li és ben vigent. En aquest sentit, la legitimació i el reconeixement de les singularitats pròpies a ulls dels ciutadans i la reafirmació davant el món continuen sent els eixos del TNC.

Els principals objectius del TNC són promocionar i mantenir viva la llengua, recuperar i difondre les tradicions teatrals catalanes amb productes de prestigi cultural. A hores d'ara el TNC actua com aparador escènic de caràcter nacional. Ser propagador de les noves dramatúrgies del país i introductor de les tendències internacionals, així com desenvolupar un programa d'activitats socials, educatives i sectorials són els reptes de present i de futur.



1. L'AVAUACIÓ ESTRATÈGICA AL TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA

1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA AL TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA

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

Fer una **avaluació estratègica**, com a expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració de l'aplicació pràctica de les polítiques culturals que, definides per les administracions públiques, es desenvolupen a través d'institucions a les quals es fa un encàrrec concret.

Es conforma com l'instrument que, en referència a les organitzacions objecte d'anàlisi, verifica la correcció de la proposta d'activitats i de la seva execució envers els objectius proposats i el sistema d'avaluació que s'hagi establert per fer-ne el seguiment, amb la finalitat central que les seves conclusions vehiculin les decisions precises per assolir una major quota de rellevància en els objectius, d'eficàcia en la seva consecució i d'eficiència en l'ús apropiat dels recursos disponibles.

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

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

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

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

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

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

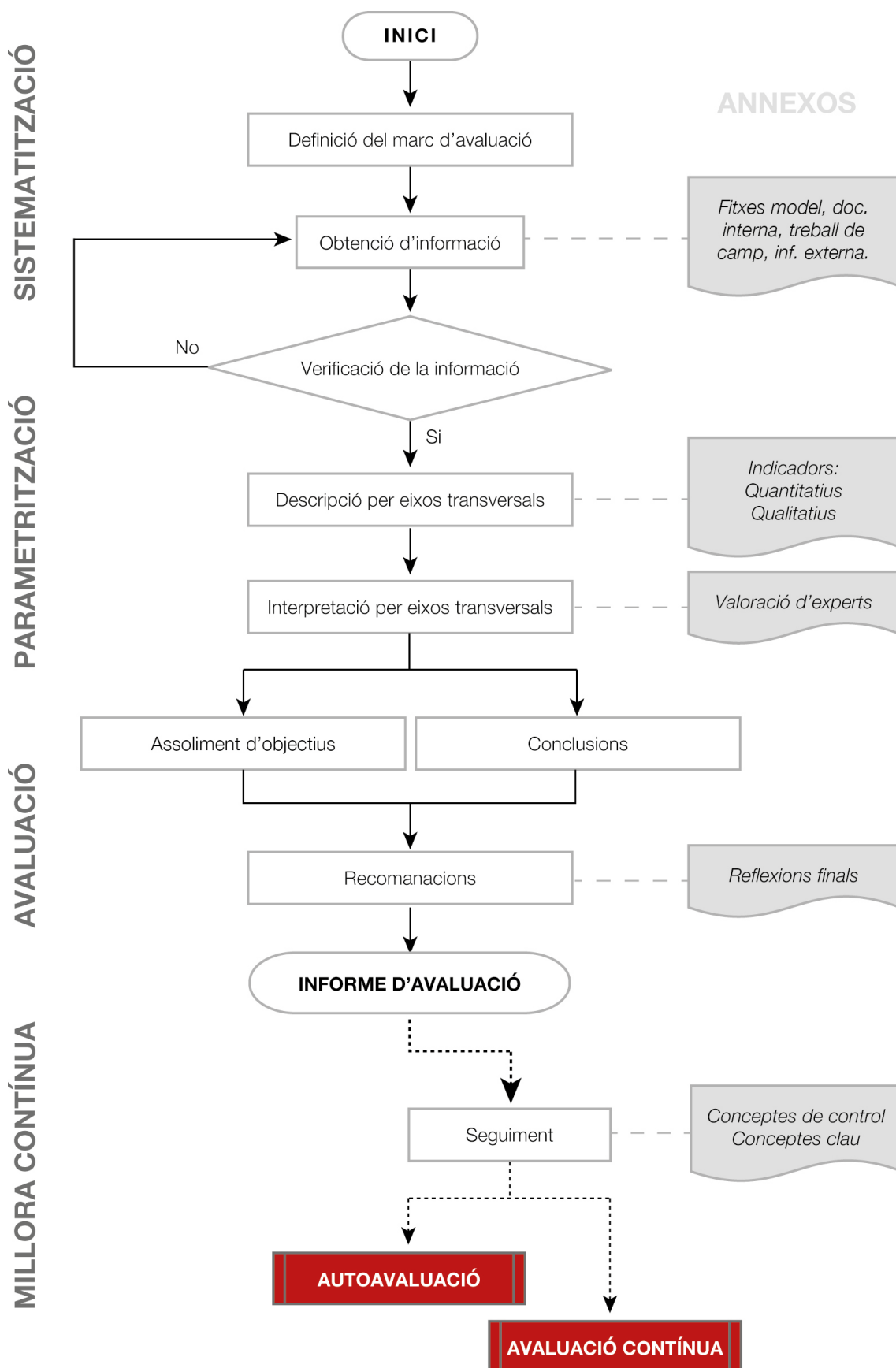
http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_equipaments

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

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

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

Figura 1



1.1. MARC AVALUADOR I FONTS D'INFORMACIÓ

1. Ens o personalitats jurídiques avaluades	Teatre Nacional de Catalunya, S.A.
2. Àrees avaluades	Totes ☒ Parcial ☐ Definir quines:
3. Període avaluat⁴	Exercicis 2014 - 2015 - 2016
4. Operativa de l'avaluació Calendari d'intervenció	Obertura del projecte: 09/09/2016. Inici d'intervenció: 01/09/2017. Tancament darrera versió: 28/03/2018.
Metodologia: Avaluació estratègica ☒ Avaluació <i>ex ante</i> ☐ Altres models ☐	Definiu:
Seus afectes	Plaça de les Arts, 1, Barcelona
Interlocutors tècnics (avaluat)	Mònica Campos
Tècnics avaluadors (CoNCA)	Jordi Auladell

Fons d'informació

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

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

- Fitxes d'avaluació: fitxes estandarditzades definides pel CoNCA i que l'ens avaluat omple amb la informació sol·licitada. Fonamentalment de caràcter quantitatiu, les dades requerides es troben agrupades en apartats temàtics directament vinculats als eixos transversals que articulen l'avaluació.

4 El Teatre Nacional de Catalunya, S.A. presenta els seus comptes anuals per any natural.

- Documentació específica: cessió, per part del mateix ens, de normatives vigents, informes d'activitats, informes d'organització interna, memòries econòmiques, procediments i dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis corresponents als exercicis 2014 – 2015 – 2016.
- Treball de camp: s'ha procedit a la recollida directa d'informació a partir de reunions i trobades amb els interlocutors del Teatre Nacional de Catalunya i la visita tècnica de les instal·lacions.⁵
- Altrament, s'ha procedit al buidatge d'informació del web, xarxes socials i publicacions emeses per la institució avaluada, on apareixen referències i notícies d'interès per al projecte.

Les fonts d'informació d'origen extern han estat múltiples i es centren en la recerca de dades ampliatives o d'interès. Són les obtingudes per la recerca principalment hemerogràfica, amb un recull ampli de les notícies aparegudes als mitjans d'informació generals i a les publicacions i mitjans del sector cultural, i bibliogràfica.⁶

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

5 S'han fet les reunions i trobades següents:

- Una d'inicial destinada a la presentació del projecte d'avaluació, el 09/09/2016, a la qual van assistir per part del Teatre Nacional de Catalunya, M. Campos, directora executiva, i E. Piella, adjunta al director artístic; per part del CoNCA, C. Duarte, president; M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; D. Albet, membre del Plenari; S. Muñoz, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una reunió, el 26/09/2017, a la qual van assistir, per part del TNC, M. Campos, directora executiva, i N. Gordillo, directora d'administració i finances; per part del CoNCA, S. Muñoz, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una visita a les instal·lacions de l'equipament, el 04/10/2017, a la qual van assistir per part del TNC P. Bredin, cap d'infraestructures i manteniment i, per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador, i G. Sallés, consultora externa.
- Una reunió, el 04/10/2017, a la qual van assistir, per part del TNC, G. Casas, directora de comunicació i màrqueting i, per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador, i G. Sallés, consultora externa.
- Una reunió, el 05/10/2017, a la qual van assistir, per part del TNC, C. Orriols, directora de producció, i Ll. Cuso, director tècnic; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador, i G. Sallés, consultora externa.
- Una reunió, el 09/10/2017, a la qual van assistir, per part del TNC, M. Campos, directora executiva, N. Gordillo, directora d'administració i finances, i Olga Martí, directora de RRHH; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador, i G. Sallés, consultora externa.
- Una reunió, l'11/10/2017, a la qual van assistir, per part del TNC, X. Albertí, director artístic, i, per part del CoNCA, D. Albet, vocal del Plenari, i J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una reunió el 09/01/2018, a la qual van assistir, per part del TNC, M. Campos, directora executiva, N. Gordillo, directora d'administració i finances, O. Martí, directora de RRHH i E. Piella, adjunta al director artístic; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una reunió el 16/01/2018, a la qual van assistir, per part del TNC, N. Gordillo, directora d'administració i finances i O. Martí, directora de RRHH; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.
- Una reunió el 26/01/2018, a la qual van assistir, per part del TNC, G. Casas, directora de comunicació i màrqueting i, per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.

6 L'origen i les citacions de les dades d'obtenció externa es descriuen en el capítol Referències bibliogràfiques i documentació.



2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

L'eix de Governança i Coordinació Institucional és transversal i es subdivideix en els apartats següents que es troben vinculats temàticament:

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

a) Governança

- El Teatre Nacional de Catalunya SA (en endavant TNC) fou constituït 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.
- L'entitat està regulada pels Estatuts Socials corresponents. L'any 1996 hi va haver una modificació estatutària del articles 19 i 20 respecte del Consell d'Administració i els consellers. L'any 1998 hi va haver una nova modificació estatutària de l'article 20. L'any 2003 hi va haver la darrera modificació estatutària, en aquesta ocasió per una red denominació del domicili social.
- El marc normatiu genèric al qual s'acull el TNC és el 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.
- La legislació aplicable al TNC és la següent:
 - 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 31 de gener, del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya.

- Llei de societats de capital, el text refós de la qual ha estat aprovat pel Reial decret legislatiu 1/2010, de 2 de juliol.
- Llei de l'estatut de l'empresa pública catalana, el text refós de la qual ha estat aprovat pel Decret legislatiu 2/2002, de 24 de desembre (article 1.b.2).
- Llei de finances de Catalunya, el text refós de la qual ha estat aprovat pel Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre (article 4).
- Llei de pressupostos generals de l'Estat.
- Llei de pressupostos de la Generalitat de Catalunya.
- Llei de contractes del sector públic, el text refós de la qual ha estat aprovat pel Reial decret legislatiu 3/2011, de 14 de novembre.
- Les instruccions internes de contractació del Teatre Nacional de Catalunya.
- Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques.
- Llei 19/2014 de 29 de desembre de transparència, accés a la informació i bon govern.
- Reial decret legislatiu 1/1995, de 24 de març, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'estatut dels treballadors.
- Reial decret legislatiu 1/1994, de 20 de juny, pel qual s'aprova el text refós de la Llei general de la seguretat social.
- Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de riscos laborals.
- Resolució TRI/948/2004, de 14 de gener, per la qual es disposa la inscripció i la publicació del Conveni col·lectiu de treball de l'empresa Teatre Nacional de Catalunya, SA, per als anys 2002-2005.
- Resolució EMO/1647/2014, de 12 de juny, per la qual es disposa la inscripció i publicació del III Conveni col·lectiu de treball per al sector d'actors i actrius de teatre de Catalunya.
- Directiva 2014/24/UE sobre contractació pública.
- La finalitat fundacional del TNC és la de 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 patrimoni del TNC es compon:
 - Del capital inicial, constituït per la dotació inicial, segons consta a l'escriptura de constitució.
 - De les reserves que s'han anat generant pel funcionament de la societat.
- 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.

Òrgans de govern

- El govern, l'administració i la representació màxima del TNC corresponen al Consell d'Administració designat per la Junta General d'Accionistes.
- L'entitat disposa d'un reglament de règim intern que regula el Consell d'Administració i la Direcció del TNC.
- Composició del Consell d'Administració:
 - Segons l'article 5 del Reglament de règim intern, el Consell d'Administració està format pel nombre de consellers que determini la Junta General dins dels límits fixats pels Estatuts Socials de la Societat, que determinen que no pot ser inferior a cinc ni superior a tretze.
 - La composició del Consell d'Administració ha de reflectir la posició majoritària de la Generalitat, la qual ha de designar almenys la meitat més un dels seus membres.
- Composició del Consell d'Administració al tancament de l'exercici 2016:
 - Presidenta: Sra. Neus Aranda i Hernández
 - Sr. Pau Villòria i Sistach (secretari general de Cultura).
 - Sr. Josep Maria Jové i Lladó (secretari general d'Economia).
 - Sra. Natàlia Garriga i Ibáñez (directora de Serveis del Departament d'Economia).
 - Sr. Jordi Miró i Meix (director general d'Atenció a la Família i Comunitat Educativa).

- Sr. Bernat Valls i Fuster (director general d'Acció Cívica del Departament de Benestar Social i Família).
- Sra. Núria Llorach i Boladeras (vicepresidenta de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals).
- Sr. Emilio Zegrí i Boada (advocat del despatx Zegrí - De Olivar – Ráfales).
- Sr. Jordi Sellas i Ferrés (director general de la Direcció General de Creació i Empreses Culturals).
- Sr. Joan Maria Gual i Dalmau.
- Sr. Joaquim Triadú i Vila–Abadal (Corporate Compliance Office a Mediapro–Imagina).
- Sr. David Madí i Cendrós (director de Nubul Consulting).
- Sra. Margarida Casacuberta i Rocarols (Departament de Filologia i Comunicació - Universitat de Girona).
- Sr. Francesc Sutrias i Grau (director general de Patrimoni).
- El Consell d'Administració ha creat una Comissió Executiva formada pels consellers que determini el Consell d'Administració, entre els quals hi ha d'haver necessàriament el president i el secretari. Aquesta comissió s'ha de reunir quatre cops l'any com a mínim.
- Les funcions de la Comissió Executiva són:
 - Fer l'estudi i el seguiment econòmic de l'activitat del TNC.
 - Ser l'òrgan de contractació del TNC per a contractes de 500.000 euros o superiors.
 - En general, exercir totes les facultats del Consell, excepte les indelegables legalment i estatutàriament, sempre que s'informi prèviament al ple del Consell d'Administració dels assumptes tractats i de les decisions adoptades.
 - Designar un director artístic i un director executiu, els quals conformen l'equip directiu.
- Els membres de l'equip directiu o del personal de la societat estan obligats a assistir a les sessions de la Comissió Executiva, amb veu però sense vot.
- La Junta General d'Accionistes ha de ser convocada pel Consell d'Administració segons els termes que estableix la Llei de societats anònimes. Tot i així, aquesta es pot constituir sempre que hi sigui present la totalitat del capital social i aquest accepti per unanimitat celebrar la junta.
- Dins de la Junta General d'Accionistes, el director general de patrimoni representa el capital de la Generalitat de Catalunya. A més, els membres del Consell d'Administració han d'assistir a les reunions, amb veu però sense vot.

- Les atribucions de la Junta General d'Accionistes són:
 - Nomenar i separar els membres del Consell d'Administració i designar-ne el president.
 - Acordar la modificació dels estatuts.
 - Acordar l'augment o disminució del capital.
 - Aprovar l'inventari, el balanç i el compte de resultats.
 - Deliberar i resoldre les qüestions que li plantegi el Consell d'Administració.

Òrgans de direcció

- 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.
- Les funcions del director executiu són les següents:
 - Dirigir l'activitat i el negoci de la Societat d'acord amb els Estatuts Socials i amb els acords de la Junta General i del Consell d'Administració.
 - La direcció de l'administració dels recursos econòmics, humans i l'execució dels acords del Consell d'Administració, així com la direcció de la política comercial del Teatre Nacional de Catalunya.
 - Participació en l'elaboració del contracte-programa del Teatre al Consell d'Administració, d'acord amb les directrius fixades pel Departament de Cultura i pel mateix Consell d'Administració.
 - Contractar obres i serveis dins dels límits econòmics delegats pel Consell d'Administració.
- El càrrec de director executiu és incompatible amb el de conseller del Consell d'Administració.
- Durant el període d'avaluació, el càrrec de directora executiva correspon a la Sra. Mònica Campos.
- Les funcions del director artístic són les següents:
 - L'elaboració de la programació artística d'acord amb les possibilitats pressupostàries.
 - Exercir la màxima responsabilitat en relació amb la programació artística del Teatre Nacional de Catalunya.
 - L'establiment d'acords de coproducció i col·laboració amb altres entitats públiques o privades d'àmbit estatal i internacional.

- La divulgació i difusió del patrimoni artístic del Teatre Nacional de Catalunya, mitjançant la realització i organització de conferències, cursos, congressos, festivals i exposicions i qualsevol altra activitat de formació i promoció en les diverses especialitats de les arts escèniques, així com les activitats d'edició, de documentació, recerca, investigació i desenvolupament en les arts escèniques i, especialment, el disseny de nous formats teatrals i nous models en les arts escèniques.
- El càrrec de director artístic és incompatible amb el de conseller del Consell d'Administració. Es tracta d'un contracte d'alta direcció.
- L'actual director artístic, el Sr. Xavier Albertí, va ser escollit en concurs públic pel Consell d'Administració i s'incorporà a l'entitat el 01/07/2013. El seu contracte està vigent fins a la temporada 2020-2021.
- La Direcció Artística està conformada per dos assessors amb contractació temporal, una adjunta a direcció, un coordinador i personal administratiu. A excepció dels assessors, la resta és personal de plantilla del TNC.

Transparència institucional

- L'entitat es regeix d'acord amb la Llei catalana 19/2014, de 19 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern.
- El web del TNC habilita un espai amb la denominació "Portal de transparència i bon govern" que s'estructura en grans àrees:
 - Presentació del portal: introducció a la Llei 19/2014.
 - Organització: organigrama, acords de creació i funcionament, carta o catàleg de serveis, catàleg de procediments administratius i tràmits, alts càrrecs i directius, treballadors del TNC i relació de llocs de treball, nombre d'efectius i retribucions, treballadors del TNC i acords, pactes i convenis en matèria de personal i representació sindical, convocatòries de selecció de personal, bon govern.
 - Economia i finances: comptes anuals, pressupostos, expedients de despesa plurianuals, informes d'auditoria de comptes i fiscalització, patrimoni, previsió de convocatòries d'ajuts i subvencions.
 - Contractació: perfil de contractant, licitacions en tràmit, contractes subscrits i executats, estadístiques i registres de contractació, convenis i encàrrecs de gestió, relació de personal derivat de contractes mercantils, preguntes i respostes més freqüents en les consultes en matèria de contractació.
 - Línies d'actuació: contracte programa, memòries, informació estadística.
 - Dret d'accés a la informació pública: sol·licitud d'informació pública.

b) Planificació estratègica i operativa

Pla estratègic 2014-2017

- El Pla estratègic 2014-2017 esdevé el document director vigent al llarg dels tres exercicis avaluats.
- El TNC té dibuixades unes línies prioritàries d'actuació que es tradueixen en els contractes programa que periòdicament es signen amb el Govern de la Generalitat de Catalunya. En aquests contractes programa s'estableixen les relacions entre l'Administració de la Generalitat i el TNC i es determinen els compromisos que assumeix cada part en relació amb la gestió, l'activitat, el finançament i la finalitat del TNC. D'aquest contracte programa, se'n deriva el pla estratègic operatiu anual del TNC en els àmbits següents:
 - L'activitat de la temporada teatral (calendari).
 - Les millores del servei públic.
 - Les millores organitzatives.
 - Les inversions.
 - Altres vies d'autofinançament.
 - La gestió de l'equip humà.
- El Pla estratègic perioditzat de forma anual cal que tingui cabuda en els pressupostos anuals aprovats pel Parlament de Catalunya a favor del TNC, amb les esmenes pressupostàries oportunes que hi pugui haver durant el mateix esdevenir de l'exercici econòmic.
- Els objectius estratègics del TNC a través del conjunt de la programació i totes les activitats del TNC han de garantir les obligacions de servei públic, que fins al 2014 eren:
 1. Garantir la diversitat de la programació amb el teatre com a eix fonamental i impulsar la creació i la innovació en les arts escèniques tot integrant altres llenguatges i sensibilitats artístiques.
 2. Facilitar l'accés de tota la ciutadania a la cultura per mitjà de les arts escèniques per posicionar el Teatre Nacional de Catalunya com a servei públic i aconseguir millorar el retorn social de l'aportació pública.
 3. Garantir i potenciar l'ús de la llengua catalana en les arts escèniques i difondre el patrimoni cultural autòcton.
 4. Contribuir a la difusió territorial de les arts escèniques i potenciar la projecció del TNC en tots els territoris de parla catalana.

5. Desenvolupar estratègies de relació específiques per a cadascun dels públics del TNC (espectadors, patrocinadors i mecenes, mitjans de comunicació, institucions públiques, proveïdors, etc.).
 6. Relacionar-se activament amb tot l'àmbit de les arts escèniques del país i establir estratègies de complementarietat entre els agents públics i privats.
 7. Promoure la projecció internacional del TNC i aconseguir que el públic tingui accés a les millors creacions internacionals a Catalunya.
 8. Vetllar per la transparència, l'eficiència i la qualitat de la gestió.
- A partir del 2015, els objectius estratègics són:
 1. Garantir la diversitat de la programació amb el teatre com a eix fonamental i impulsar la creació i la innovació en les arts escèniques tot integrant altres llenguatges i sensibilitats artístiques.
 2. Facilitar l'accés de tota la ciutadania a la cultura per mitjà de les arts escèniques per posicionar el Teatre Nacional de Catalunya com a servei públic i aconseguir millorar el retorn social de l'aportació pública.
 3. Garantir i potenciar l'ús de la llengua catalana en les arts escèniques i difondre el patrimoni cultural autòcton.
 4. Desenvolupar estratègies de relació específiques per a cadascun dels públics del TNC (espectadors, patrocinadors i mecenes, mitjans de comunicació, institucions públiques i privades relacionades amb les arts escèniques i la cultura del país, proveïdors, entre d'altres).
 5. Promoure la projecció internacional del TNC i aconseguir que el públic tingui accés a les millors creacions internacionals a Catalunya.
 6. Assegurar la sostenibilitat, la transparència, l'eficiència i la qualitat de la gestió.
 - Des de la implementació dels objectius del Pla estratègic s'ha actuat prioritàriament en les línies següents, prioritàries per al TNC:
 1. Fer la programació sobre la base del projecte artístic.
 2. Augmentar el pressupost per mitjà de l'increment de l'autofinançament de l'activitat.
 3. Apropar el TNC a la ciutadania. El ciutadà com a destinatari principal.
 4. Desenvolupar programes de contingut social.
 5. Vetllar per l'excel·lència a totes les activitats del TNC.
 6. Tornar a posicionar el TNC a escala local, estatal i internacional.

Contractes programa 2014 i 2015-2016⁷

- En els tres exercicis avaluats han estat vigents els contractes programa referents a 2014 i a 2015-2016, els quals regulen l'aportació econòmica de la Generalitat de Catalunya, consignada a través del departament amb competències en cultura, i el conjunt d'activitats perioditzades que desenvolupa el TNC. Els contractes programa vigents en aquests exercicis han estat:
 - El contracte programa 2014, formalitzat el març de 2014 i subscrit el 19 de desembre de 2013.
 - El contracte programa 2015-2016, formalitzat el 30 de desembre de 2015 i subscrit el 16 de juliol de 2015.
- Els objectius estratègics del contracte programa 2014 són els següents:
 - Objectiu 1: Garantir la diversitat de la programació amb el teatre com a eix fonamental i impulsar la creació i la innovació en les arts escèniques tot integrant altres llenguatges i sensibilitats artístiques.
 - Objectiu 2: Facilitar l'accés de tota la ciutadania a la cultura per mitjà de les arts escèniques per posicionar el TNC com a servei públic i aconseguir millorar el retorn social de l'aportació pública.
 - Objectiu 3: Garantir i potenciar l'ús de la llengua catalana en les arts escèniques i difondre el patrimoni cultural autòcton.
 - Objectiu 4: Contribuir a la difusió territorial de les arts escèniques i potenciar la projecció del TNC en tots els territoris de parla catalana.
 - Objectiu 5: Desenvolupar estratègies de relació específiques per a cadascun dels públics del TNC.
 - Objectiu 6: Relacionar-se activament amb tot l'àmbit de les arts escèniques del país i establir estratègies de complementarietat entre els agents públics i privats.
 - Objectiu 7: Promoure la projecció internacional del TNC i aconseguir que el públic tingui accés a les millors creacions internacionals a Catalunya.
 - Objectiu 8: Vetllar per la transparència, l'eficiència i la qualitat de la gestió.

⁷ "Les entitats que formen part del Sistema es vinculen amb el departament competent en matèria de cultura, per rebre el suport corresponent, a través de les modalitats següents: a) Contracte programa: s'ha d'establir entre l'Administració de la Generalitat i l'ens local o entitat titular de l'equipament integrat al Sistema. Aquesta modalitat s'ha d'utilitzar prioritàriament amb els equipaments escènics i musicals de caràcter singular així com amb els centres de producció territorial (...). Decret 48/2009, de 24 de març, art. 8. 2.

Aquesta disposició, vigent en el període avaluat, rep confirmació en el decret de 2017 que substitueix a l'anterior:

"El contracte programa és la modalitat de vinculació preferent dels equipaments escènics i musicals nacionals amb l'Administració de la Generalitat. En el cas que aquests equipaments no disposin de contracte programa, s'han de subscriure, supletòriament, convenis de col·laboració". Decret 9/2017, de 31 de gener, art. 17.

- El contracte programa estableix, per a cadascun dels objectius estratègics, tot un seguit d'objectius operatius i indicadors d'assoliment que són avaluats anualment per la Comissió de Seguiment del Contracte programa. Per al contracte programa 2014 aquests indicadors eren els següents:
 - Objectiu 1: nombre de representacions del teatre sobre el total de funcions, nombre d'espectacles d'altres llenguatges escènics per temporada, nombre d'espectacles de teatre familiar per temporada i nombre de propostes escèniques vinculades a la dramaturgia contemporània catalana per temporada.
 - Objectiu 2: aforament ofert a col·lectius amb risc d'exclusió social sobre el total de l'aforament de la temporada, nombre de col·laboracions en iniciatives artístiques de tipus social i aforament exclusiu ofert al públic escolar de primària, de secundària i batxillerat.
 - Objectiu 3: nombre de representacions d'espectacles produïts i exhibits en llengua catalana sobre el total de representacions i nombre d'espectacles del patrimoni cultural autòcton, clàssic i contemporani per temporada.
 - Objectiu 4: nombre d'espectacles produïts i coproduïts que s'exhibiran en els diferents territoris de parla catalana.
 - Objectiu 5: realització de l'estudi de la marca TNC durant el 2014.
 - Objectiu 6: nombre d'espectacles coproduïts o exhibits en centres públics i privats del territori català sobre el total d'espectacles per temporada.
 - Objectiu 7: nombre d'espectacles de companyies de fora dels territoris de parla catalana a les sales del TNC sobre el total d'espectacles.
 - Objectiu 8: nombre d'espectacles exhibits a les sales del TNC per temporada, nombre de representacions a les sales del TNC per temporada, nombre d'espectadors sobre el total d'aforament disponible a les sales del TNC, nombre d'espectadors a les sales del TNC, resultat pressupostari del pla de viabilitat econòmica anual a partir de la programació artística, nombre d'hores dedicades a la formació i al reciclatge dels treballadors, índex d'absentisme, ingressos propis sobre el total d'ingressos del pressupost corrent anual, ingressos propis pel lloguer d'espai i despesa d'activitat sobre el total de la despesa corrent anual.
- Els objectius estratègics del contracte programa 2015-2016 són els següents:
 - Objectiu 1: Garantir l'excel·lència i la diversitat de la programació amb el teatre com a eix fonamental i impulsar la creació i la innovació en les arts escèniques tot integrant altres llenguatges i sensibilitats artístiques.

- Objectiu 2: Facilitar l'accés de tots els ciutadans de Catalunya a la cultura per mitjà de les arts escèniques i orientar la programació als seus interessos i necessitats per posicionar el TNC com a servei públic i aconseguir millorar el retorn social de l'aportació pública.
- Objectiu 3: Garantir i potenciar l'ús de la llengua catalana en les arts escèniques i difondre el propi patrimoni cultural.
- Objectiu 4: Desenvolupar estratègies de relació específiques per a cadascun dels públics del TNC.
- Objectiu 5: Promoure la projecció internacional del TNC i aconseguir que el públic tingui accés a les millors creacions internacionals a Catalunya.
- Objectiu 8: Assegurar la sostenibilitat, la transparència, l'eficiència i la qualitat de la gestió.
- En el contracte programa 2015-2016 els indicadors corresponents als objectius operatius van ser els següents:
 - Objectiu 1: nombre de representacions del teatre sobre el total de funcions, nombre d'espectacles d'altres llenguatges escènics per temporada, nombre d'espectacles de teatre familiar per temporada i nombre de propostes escèniques vinculades a la dramaturgia contemporània catalana per temporada.
 - Objectiu 2: aforament ofert a col·lectius amb risc d'exclusió social sobre el total de l'aforament de la temporada, nombre de col·laboracions en iniciatives artístiques de caire social i aforament exclusiu ofert al públic escolar de primària, de secundària i batxillerat.
 - Objectiu 3: nombre de representacions d'espectacles produïts i exhibits en llengua catalana sobre el total de representacions i nombre d'espectacles del patrimoni cultural autòcton, clàssic i contemporani per temporada.
 - Objectiu 4: nombre d'espectacles produïts i coproduïts que s'exhibiran en els territoris de parla catalana.
 - Objectiu 5: nombre de projectes d'àmbit caire internacional.
 - Objectiu 6: nombre d'espectacles exhibits a les sales del TNC per temporada, nombre de representacions a les sales del TNC per temporada, nombre d'espectadors sobre el total d'aforament disponible a les sales del TNC, nombre d'espectadors amb invitació sobre el total d'aforament disponible a les sales, nombre d'espectadors a les sales del TNC, resultat pressupostari del pla de viabilitat econòmica anual a partir de la programació artística, nombre d'hores dedicades a la formació i al reciclatge dels treballadors, índex d'absentisme,

ingressos propis sobre el total d'ingressos del pressupost corrent anual, ingressos propis pel lloguer d'espai, despesa d'activitat sobre el total de la despesa corrent anual i mitjana d'ingressos sobre els costos directes dels espectacles de la Sala Gran/Sala Petita/Sala Tallers i per al total de les tres sales.

Projecte artístic

- El projecte artístic vigent en el TNC correspon al document estratègic presentat pel director actual Xavier Albertí en el concurs per a la tria de director artístic de l'entitat, l'any 2013. Amb aquesta proposta justificada per a la gestió artística i l'orientació de les activitats que el TNC havia de dur a terme en les properes temporades, el senyor Albertí fou el candidat seleccionat pel Consell d'Administració del TNC, com a òrgan de govern màxim de l'entitat.
- Es considera que l'acceptació d'aquest projecte implica que s'ha d'adaptar al corpus d'objectius estratègics i, bàsicament, operatius de l'entitat, juntament amb les finalitats definides a l'aparell normatiu, el pla estratègic i els contractes programa vigents.
- Els principis conceptuals bàsics del projecte són, resumidament, els següents:
 - El TNC com a creació d'identitat col·lectiva, amb introducció de la llengua com a element de cohesió i culturització.
 - Lideratge de l'equipament com a servei públic teatral del país.
 - Eina de reflexió cívica i compromís social, que implica la convivència entre públics diversos.
 - Eina de transformació social.
- A fi de desenvolupar els principis esmentats, es proposen els objectius següents:
 - Adoptar un model de programació canviant que s'adapti a la realitat teatral del moment, amb la preeminència de la recuperació del patrimoni teatral català.
 - Alhora, complementar el context teatral del país satisfent aquelles necessitats culturals que no es troben representades en l'oferta en vigència i, en definitiva, vertebrar el sector i optimitzar els recursos que es dediquen.
 - Per a aquesta finalitat, equilibrar la programació del TNC amb la resta del panorama cultural català.
 - Crear un cànon singular i evident que caracteritzi el TNC. Ha d'estar definit per la tria de textos provinents del patrimoni teatral i contemporanis.
 - Sense obviar el teatre com a gaudi, programar teatre de qualitat i de compromís, en una oferta que combini èxits d'alt nivell artístic que, a més, puguin atraure el gran públic, espectacles familiars i escolars, etc.

- Elaborar estratègies referents a les activitats paral·leles, que l'autor anomena discurs secundari, en la programació artística.
- Establir vincles, interaccions i complicitats amb tots els agents públics i privats del país.
- Impulsar la presència de la cultura escènica catalana a l'exterior.
- Incorporar a la programació produccions exteriors, que retroalimentin l'escena catalana.
- Trobar equilibris i complicitats amb altres teatres nacionals i centres d'exhibició i programació europeus
- Ser un interlocutor habitual amb els àmbits de creació artística internacional com a via de difusió dels dramaturgs catalans i el sector teatral del país.
- Per portar a terme la base teòrica prèvia, la proposta del director descriu la naturalesa de l'equilibri de la programació entre teatre clàssic i contemporani, ambdós de producció catalana i internacional.
- La conceptualització de l'aposta per la programació de patrimoni teatral del país es manifesta en els Epicentres Culturals i els eixos temàtics que han de caracteritzar cadascuna de les temporades.
- Les línies d'actuació inclouen el teatre musical, l'escena familiar i juvenil, les adaptacions literàries i poètiques i per la normalització d'activitats paral·leles a l'entorn de cada obra programada (conferències, diàlegs amb autors, directors i actors, difusió i discussió a través del web, publicacions, col·laboracions de recerca amb tercers, etc.).

c) Coordinació institucional

Coordinació amb la Generalitat de Catalunya

- En funció de la composició accionarial del TNC, es desenvolupen els vincles de coordinació institucional de forma exclusiva amb la Generalitat de Catalunya.
- El TNC es troba integrat en el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM). Com a equipament nacional, complint els requisits i condicions definits específicament, consta en la categoria d'Equipaments escènics i musicals de caràcter singular (Decret 48/2009, art.7.1.a)) vigent fins al 2017, quan es requalifica aquesta categoria com d'Equipaments escènics i musicals nacionals – E5 (Decret 9/2017, art.7.1.a)).
- En referència a aquesta categoria d'Equipaments escènics i musicals nacionals, normativament s'especifica el següent (Decret 9/2017, art.33):

- Els equipaments escènics i musicals nacionals poden exercir funcions territorials en el marc general del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya.
- La Taula Tècnica acorda les funcions territorials que han d'exercir els equipaments escènics i musicals nacionals, si escau, preferentment en l'àmbit de l'assistència i suport tècnic als equipaments referents de les xarxes de cooperació.
- Els equipaments escènics i musicals nacionals, per a l'exercici de funcions territorials, no formen part de cap taula territorial, sens perjudici que hi puguin participar com a membres convidats, si escau.
- Altrament, la vinculació d'obligacions mútues entre el TNC i la Generalitat de Catalunya es vehicula de forma bilateral mitjançant el contracte programa vigent.

Coordinació amb altres institucions

- Es coordina amb diverses institucions en relació amb les diferents activitats que porta a terme (programació, serveis educatius, serveis socials). Aquestes són sectorials (teatres, etc.) i genèriques (centres educatius), i de caràcter públic (altres teatres catalans, universitats i administracions) o privat (associacions).
- En referència als convenis signats, la major part d'aquests es centren en grans institucions culturals i entitats públiques de tipus sectorial. En referència als períodes avaluats, destaquen els següents:
 - Amb l'Institut del Teatre, conveni marc per col·laborar en projectes comuns i unificar esforços, acollir alumnes en pràctiques i donació de peces de vestuari d'època.
 - Amb el Consorci de l'Auditori i l'Orquestra, conveni marc per a actuar conjuntament en defensa dels interessos comuns, adhesió al programa Apropa Cultura, i donar a conèixer als dos públics l'oferta de l'altra entitat.
 - Amb el Teatre Lliure, per a donar a conèixer el TNC als abonats del Teatre Lliure i als membres de l'associació d'espectadors, i a la inversa.
 - Amb el Consorci Mercat de les Flors, per a donar a conèixer el TNC als abonats del Mercat de les Flors i a la inversa.
 - Amb l'Institut Català de les Dones, per a la difusió de la programació del TNC i organització d'activitats al voltant dels espectacles
 - Amb l'Agència Catalana de la Joventut, per a oferir avantatges als titulars del Carnet Jove.

- Amb el Centre d'Iniciatives per a la Reinserció (CIRE), per a desenvolupar conjuntament actuacions per al foment de l'ocupació i la formació professional en especialitats relacionades amb les arts escèniques.
- Amb l'Institut Cultural de Barcelona, per la venda i impressió d'entrades a les taquilles del Palau de la Virreina.
- Amb el Consorci de Biblioteques de Barcelona, per a promoure els serveis de cada entitat i captar així nous públics.
- Amb la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, marc de col·laboració per a desenvolupar activitats concretes per a difondre i promocionar la cultura.
- Amb les universitats públiques, col·laboració mitjançant convenis. Es centren en la realització de pràctiques dels alumnes a la Universitat de Vic, a la Universitat de Barcelona, a la UOC i a la Universitat de Lleida.
- Amb l'Institut Municipal d'Educació de Barcelona, per a promoure l'ensenyament de les activitats educatives i pedagògiques del TNC entre l'alumnat de la ciutat.

d) Bones pràctiques

- A fi d'avaluar les bones pràctiques que es desenvolupen al TNC es tenen en consideració diferents protocols interns i externs:
 - El programa de prevenció de delictes del TNC: a banda de la legislació aplicable pel TNC, l'entitat s'ha dotat d'un corpus de protocols propis.
 - Les propostes sectorials específiques de millora de la condició professional en l'àmbit de la cultura. En aquest apartat s'inclourien els plans integrals, els codis de bones pràctiques, les diverses propostes referides a l'àmbit contractual i d'exercici de la professió que el mateix sector professional ha generat a través dels col·lectius o de les associacions professionals i, com a compilació

dels nexes comuns d'aquestes peticions, el recull de les trenta-sis propostes per a la millora de la condició professional en l'àmbit cultural.⁸

Programa de prevenció de delictes del TNC

- L'entitat ha desenvolupat de forma interna els següents documents de compliment obligatori:
 - Guia anticorrupció: compromís que els procediments que desenvolupa l'ens, així com la seva implementació per part del personal vinculat, s'acullen als valors d'integritat econòmica, sostenibilitat i transparència.
 - Codi ètic: declaració dels principis generals d'actuació i les pautes de conducta i comportament individual del personal i els col·laboradors externs.
 - Directrius per a la prevenció del blanqueig de capitals: definició de procediments vinculats a la implementació de la normativa general.
 - Protocol per a la prevenció de l'assetjament a la feina.
- Altrament, existeix una bústia ètica i la figura de l'"ombudsman" per a avaluar els fets o circumstàncies que puguin atènyer a les casuístiques relatives als documents anteriors.

Codis de bones pràctiques, plans integrals i propostes sectorials

- Les recomanacions als poders públics fetes per la UNESCO (Belgrad, 1980) es recullen en la "Recomanació relativa a la condició de l'artista".⁹ Es refereixen als drets laborals singulars de l'artista i el creador, al seu accés als mitjans per a accedir a aquests drets, a la protecció laboral, a unes condicions en relació amb la seva contribució al desenvolupament cultural, al dret a l'organització sindical dels professionals del sector i al foment en la educació de la vocació artística.

8 S'hi inclou un resum dels informes del sector més destacats a l'apartat "Referències bibliogràfiques i documentació". CoNCA (2014). *36 propostes per a la millora de la condició professional en el món de la cultura*. [Edició digital]. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/36_propostes_millora_professional/CONCA_36PROPOSTES_V503_format1_1_.pdf

CoNCA (2011). *Codi de bones pràctiques professionals a les arts escèniques i musicals per a infants i joves*. [Edició digital]. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/codi_bones_practiques_professionals_arts_esceniques/codi-artseseniques2011.pdf

CoNCA (2014). *Codi de bones pràctiques professionals per al sector de la dansa*. [Edició digital]. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/codi_bones_practiques_professionals_dansa/CODI_DANSA_16X16_2011.pdf

9 <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114029s.pdf#page=153>

- El desenvolupament d'aquestes recomanacions generals en l'àmbit de les arts escèniques ha partit de les diverses associacions professionals del sector i de l'Administració pública i, en els darrers exercicis, s'han materialitzat, entre d'altres, en el primer Pla integral del circ (2008), el Pla integral de la dansa (2009), el Codi de bones pràctiques en l'àmbit de la creació i de les interpretacions musicals (2010), el Pla integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics (2010), el Codi de bones pràctiques en l'àmbit de les arts escèniques i musicals per a infants i joves (2011) i el segon Pla integral del circ (2012). Aquests documents i les diverses propostes evidencien la necessitat d'un estatut de l'artista.
- L'any 2014 el CoNCA aprovà i feu difusió de l'estudi "36 propostes per a la millora de la condició professional en el món de la cultura", realitzat amb la col·laboració de diverses associacions professionals del sector cultural i relatiu a la situació professional en l'àmbit cultural on, per una part, es recull la diagnosi del sector i la seva problemàtica actual i, per l'altra, es compilen un seguit de propostes a manera de conclusió.
- L'estudi del context i l'anàlisi de la situació conclouen en les trenta-sis propostes que afecten l'àmbit tributari, el laboral, el contractual i el formatiu. Un recull d'aquestes foren considerades d'emergència.
- Entre les propostes de millora, es responsabilitza directament a l'Administració, d'"establir sistemes eficaços per controlar l'equilibri de les prestacions en els contractes" (proposta 20). ¹⁰
- Altrament, la proposta corresponent a "evitar l'ús abusiu de la contractació mercantil en casos en què la contractació de l'artista o creador és clarament per compte aliè" (proposta 16) afecta directament a la relació entre professionals, treballadors del sector i l'equipament. ¹¹
- En referència a la contractació de personal extern a l'estructura de l'entitat per a portar a terme la programació, l'ens es vincula a actors i tècnics auxiliars mitjançant contractació laboral i a directors escènics i creadors per contractació mercantil (règim general i RETA, 826 contractacions l'any 2016), considerant que els creatius que aporten els continguts i la seva expressió conceptual corresponen a l'àmbit professional i als executors del procés al de personal laboral.

¹⁰ CoNCA (2014). *36 propostes per...* Op.cit. 8, pp.84-85

¹¹ CoNCA (2014). *36 propostes per...* Op.cit. 8, p.83

Valoracions a l'eix «Governança i coordinació institucional»

- El TNC funciona i es regeix per la llei de les societats anònimes. Té com a únic soci la Generalitat de Catalunya, que a més, cada any transfereix a l'entitat la totalitat dels fons que rep. Aquesta titularitat exclusiva i l'origen únic dels fons públics simplifiquen la coordinació institucional.
- El Consell d'Administració, com a màxim òrgan de decisió, en els darrers exercicis està format majoritàriament per consellers provinents del sector públic i són minoritaris els perfils privats.
- El disseny societari del TNC es definí per circumstàncies conjunturals del moment fundacional, parcialment vinculades a la construcció de l'edifici. El format de societat mercantil, amb un 100% del capital en propietat de la Generalitat de Catalunya, es caracteritza per l'agilitat operativa especialment en referència a aspectes com la contractació. Altrament, no facilita la incorporació d'altres actors d'interès en el govern de l'entitat (l'administració municipal, el sector privat, etc.) i pot limitar l'entrada i la participació del mecenatge.¹²
- Les finalitats fundacionals del TNC i els documents estratègics corresponents al període avaluat, el Pla estratègic 2013-2016 i els contractes programa 2014 i 2015-2016, s'adiuen i comparteixen objectius estratègics i, allí on es defineixen, operatius.
- El Pla estratègic 2013-2016 defineix la voluntat acordada per aconseguir la missió del TNC, concreta els objectius estratègics i les línies d'actuació.
- El Contracte programa regula la transferència de fons de la Generalitat al TNC, i respon a l'acompliment dels objectius fixats en cada període per l'entitat. L'aportació financera, per tant, està vinculada als objectius públics compromesos.
- La limitació temporal d'un o dos exercicis del Contracte programa no possibilita la planificació estratègica de l'entitat a mitjà i llarg termini.
- En el Contracte Programa del període 2014 al 2015 es mostra una reducció en el nombre d'objectius estratègics. La diferència ha consistit a sintetitzar-los i posar-los junts per afinitat.
- En els tres exercicis avaluats s'han complert els compromisos pactats en el contracte programa, tal i com evidencien els indicadors i les fites d'acompliment o objectius vinculats.

¹² Els equipaments culturals nacionals catalans són entitats de dret públic, organismes autònoms administratius, consorcis o fundacions, sempre amb participació pública i adscrits, en el cas que ho estiguin, al sector públic de la Generalitat, de l'Ajuntament o de l'Estat.

- El tercer document que complementa els compromisos fonamentals i regeix l'estratègia de l'entitat és el projecte artístic del director Xavier Albertí. Coincident amb les línies principals precedents i dels documents posteriors, el projecte s'ha dut a terme prèvia adaptació a la complexitat dels processos que desenvolupa l'ens públic, a les característiques de la infraestructura i a les dinàmiques dels públics.
- Respecte a les funcions sectorials teòricament implícites al rol nacional de l'equipament, el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM) ha de definir el rol d'assistència i el suport tècnic del TNC envers els altres equipaments teatrals catalans. La bilateralitat de l'acord entre el TNC i la Generalitat implica que les funcions que l'SPEEM atorgui o acordi amb el TNC s'han de vehicular a través dels contractes programa anuals o bianuals. En els exercicis avaluats el paper d'agent vertebrador que els seus estatus atorguen a l'equipament, i que es manifesten en els objectius 4 i 6 (Contracte programa 2014) i de l'objectiu 4 (Contracte programa 2015/2016), implica la gira de produccions pels territoris de parla catalana
- En referència a altres possibles col·laboracions sectorials, en relació a la construcció d'elements escenogràfics i atrezzo, l'equipament informa que actualment aquests materials resten dipositats en les instal·lacions del TNC i que, excepte préstecs puntals i sempre gratuïts, es reaprofiten per a l'ús en produccions pròpies.
- La normativa relativa a la transparència institucional s'acompleix amb una exposició pública completa, en el web propi, de diversa informació corporativa de tipus administratiu i contractual, econòmica, organitzativa i d'activitats.
- Quant a les bones pràctiques, cal destacar el següent:
 - El TNC disposa de la definició acurada d'un model de referència ètic que, per una part, estableix aspectes genèrics que poden ser objecte d'infracció o delicte (blanqueig de capitals, corrupció o assetjaments) i, per altra, l'estil d'actuació en les pràctiques que impliquen la imatge i l'actuació de l'ens. A tots els efectes, el codi ètic esdevé una iniciativa de responsabilitat social corporativa en els àmbits de bona praxis i relació interna i externa.
 - Com a equipament nacional i institucional, i alhora referència del sector escènic, el TNC resta obligat al compliment de diverses normatives i procediments, tant d'àmbit econòmic i pressupostari com en relació amb la contractació, propis i ineludibles dels ens públics i, en concret, dels de titularitat de la Gene-

ralitat de Catalunya.¹³ En el mateix sentit, l'aplicació de la norma existent és contemplada a les auditories internes de la Intervenció General, les auditories externes anuals i obligatòries i als controls periòdics que porta a terme la Sindicatura de Comptes.

- Altrament, la gestió del TNC es caracteritza pel volum molt elevat de càrrega administrativa originada per la complexitat creixent dels procediments públics (Llei de contractes, modificacions en les lleis de mesures d'acompanyament pressupostari, normativa sobre prevenció de riscos laborals, etc.). L'afectació en l'equipament és especialment feixuga a causa del nombre de contractacions, de l'especial naturalesa de la contractació professional o mercantil relativa a serveis culturals o artístics, del conveni laboral propi que regeix la institució i de l'existència de concursos públics de serveis. La sobrecàrrega originada, que pot agreujar-se amb dinàmiques negatives prou habituals en el sector,¹⁴ implica la necessitat de recursos per a la seva gestió.
- La generalització del procediment de contractació laboral per a actors i tècnics i de contractació professional per als responsables del procés creatiu s'adiu amb la proposta d'evitar l'ús abusiu de la contractació mercantil i, segons informa l'ens, també ha estat acordada amb les associacions sectorials. En tot cas, es considera que aconsegueix els paràmetres de bona pràctica institucional.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

- Aquest eix transversal es subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:
 - Financament públic: aportacions econòmiques de les administracions públiques.

¹³ Normativa relacionada a l'apartat 2.1.a). En relació al procediment administratiu de la Generalitat de Catalunya, i per imperatiu vigent envers la transparència institucional, els contractes menors es publiquen al Registre públic de Contractes i els majors a la Plataforma de Contractació.

¹⁴ Incompliments contractuals de la part contractada, per exemple.

- Situació patrimonial: imatge patrimonial de l'ens.¹⁵
- Mecenatge i autofinançament: recursos obtinguts per l'activitat o pel suport de tercers no vinculats institucionalment a l'equipament.
- Gestió de la despesa: detall i característiques de l'aplicació dels recursos.

a) Finançament públic

- Les principals fonts d'ingressos del TNC són les següents:
 - La venda d'abonaments i entrades dels espectacles.
 - El lloguer dels espais.
 - El mecenatge i patrocini per part de benefactors de naturalesa diversa (societats mercantils, ens sense ànim de lucre, particulars, etc.).
 - L'explotació del bar i del restaurant.
 - Les transferències pressupostàries de l'Administració pública (Generalitat de Catalunya).
- L'aportació pública que rep el TNC correspon a la Generalitat de Catalunya, de forma exclusiva.¹⁶ Es regeix per un pressupost propi inicial i posteriorment liquidat que consolida amb el pressupost general de l'Administració a la qual s'adscriu. En paral·lel, presenta al registre mercantil els tancaments de comptes anuals.
- El finançament rebut es divideix entre les transferències corrents, que cobreixen les despeses d'explotació, i les transferències de capital, que sufraguen les inversions establertes en el pla plurianual corresponent. Les partides referents a la inversió es fonamenten en la necessitat de renovació de la infraestructura; alhora, el cost elevat del manteniment (subministres i altres costos) es reflecteix en el pressupost d'explotació, on consten aquestes despeses, la resta d'estructurals i les pròpies de l'activitat.

15 El TNC reporta exteriorment i interior un triple registre i tractament de les dades econòmiques:

- Com a societat mercantil, l'ens redacta els **estats comptables** anuals: balanç de situació, compte de pèrdues i guanys, l'estat de canvis en el patrimoni net, l'estat de fluxos d'efectiu, la memòria i l'informe de gestió corresponent. La periodicitat d'aquest comptes es regula per any natural.
- Com a ens adscrit a la Generalitat, la institució liquida el **pressupost públic**, obté el resultat pressupostari ajustat, calcula el romanent de tresoreria i concilia amb els comptes anuals.
- A més, el TNC redacta i executa un **pressupost operatiu** que actua com a expressió del pla d'acció econòmica i financera annex al contracte programa vigent i, en conseqüència, dels objectius estratègics de l'equipament. Es diferencia del pressupost públic per la incorporació, si escau, dels romanents de tresoreria que s'apliquen a l'exercici. Els resultats d'aquest darrer registre i la seva conciliació amb la resta de comptes es reporten al consell d'administració.

A fi de representar amb la màxima fidelitat la realitat de l'equipament, en el present informe s'empren les dades del pressupost operatiu liquidat i aprovat pel Consell d'Administració del TNC, excepte quan s'afirmi expressament que corresponen a un dels altres formats de registre econòmic.

16 L'ens informa que, de forma puntual, es rep finançament per a projectes per part d'altres administracions o departaments de la Generalitat de Catalunya. Aquests imports no es registren com aportacions públiques.

- L'aportació de la Generalitat referent a la cobertura de la despesa corrent ha crescut un 6,9 % en el període 2014-2016, fins els 7,6 milions d'euros (2016). Aquest creixement correspon, parcialment, al finançament de les regularitzacions en les remuneracions de personal corresponents a exercicis anteriors.¹⁷
- Els ingressos totals del TNC, on es suma els ingressos propis i les aportacions corresponents a l'explotació i al capital, es xifren en 9,76 milions d'euros (any 2014), 10,24 milions d'euros (2015) i 10,84 milions d'euros (2016).¹⁸
- A efectes d'ingressos d'explotació, els que cobreixen la despesa corrent, es va disposar de 9,56 milions d'euros (2014), 9,80 milions d'euros (2015) i 10,07 milions d'euros (2016); l'evolució de les aportacions va suposar un creixement del 5,36 % (període 2014-2016).
- Durant el període d'avaluació, l'origen dels ingressos d'explotació és el següent:
 - Les aportacions públiques corrents suposen percentatges d'entre el 74,39% (2014) i el 75,46 % (2016).
 - Els ingressos d'activitats, on s'inclou el taquillatge i les gires i les coproduccions, sumen entre el 17,29 % (2014) i el 15,68% (2016).
 - El mecenatge, que inclou els patrocinis i donacions per projectes, sumen entre el 5,10% (2014) i el 4,37 % (2016).
 - El grup d'altres ingressos propis, entre els que es troba el lloguer d'espais, incrementa el seu pes relatiu del 3,22 % (2014) al 4,73 % (2016).
- En referència a l'aportació pública individualitzada per usuari i espectador, s'ha separat la interpretació entre l'indicador respecte el total d'ingressos anuals de l'ens, on s'inclou el pressupost d'ingressos de capital i el corrent, i respecte els ingressos d'explotació.
- Respecte de l'aportació pública total, l'any 2016 es situa en 68,39 euros per espectador, un 7,3 % més que a l'exercici 2014. Per usuari es xifra en 55,98 euros durant la temporada 2016/2017, un 15,7 % més que a la temporada 2014/2015. Entre altres variables, en aquests indicadors es manifesta la inversió de l'equipament en infraestructures que, a major import, incrementa el total d'aportacions i, en conseqüència, l'import per espectador.

17 Segons informacions de l'ens, la resta d'increment finança l'augment de despesa que, a partir del 2015, cobreix la recuperació de la 14a paga extraordinària i l'increment general de sous del personal laboral de la Generalitat de Catalunya, a partir de 2016.

18 No s'inclouen els romanents pressupostaris, els quals corresponen als saldos positius sobrants d'anys previs. En aquests exercicis, s'han incorporat romanents els exercicis 2014 i 2016. L'any 2015 l'equipament en va generar. La incorporació de romanents permet l'increment de la capacitat de despesa corrent i d'inversió, en dependència de l'origen del sobrant.

- Respecte de l'aportació pública per a l'explotació de l'ens, l'any 2016 es situa en 62,14 euros per espectador, un 0,2 % més que a l'exercici 2014. Per usuari es xifra en 50,86 euros durant la temporada 2016/2017, un 8 % més que a la temporada 2014/2015.

Indicadors anualitzats			2014	2015	2016
1	Total d'ingressos anuals % diferència respecte del 2014		9.759.587 €	10.235.255 € 4,87%	10.838.439 € 11,05%
1b	Total d'ingressos d'explotació (corrents) % diferència respecte del 2014		9.560.517 €	9.795.362 € 2,46%	10.073.327 € 5,36%
5	% aportacions públiques	Ingressos totals per aportacions públiques / Ingressos totals	74,91 %	76,30 %	76,97 %
5b	% aportacions públiques (s/ explotació)	Ingressos per aportacions públiques d'explotació / Ingressos totals	74,39 %	75,23 %	75,46 %
125b	Aportació pública per espectador % diferència respecte del 2014	Aportacions públiques totals / Nre. d'espectadors	63,73 €	64,08 € 0,54%	68,39 € 7,31%
125d	Aportació pública d'explotació per espectador % diferència respecte del 2014	Aportacions públiques d'explotació / Nre. d'espectadors	62,00 €	60,47 € -2,46%	62,14 € 0,23%

Indicadors per temporada			2014/2015	2015/2016	2016/2017
125	Aportació pública per usuari % diferència respecte de la temporada 2014/2015	Aportacions públiques totals / Nre. usuaris per temporada	48,40 €	37,11 € -23,32%	55,98 € 15,67%
125c	Aportació pública d'explotació per usuari % diferència respecte de la temporada 2014/2015	Aportacions públiques d'explotació / Nre. usuaris per temporada	47,08 €	35,02 € -25,62%	50,86 € 8,03%

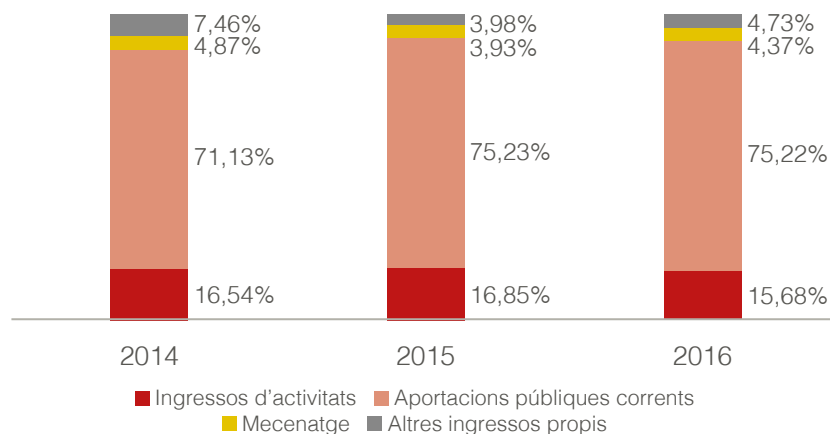
Taula d'aportacions provinents de les administracions públiques

	2014		2015		2016	
TOTAL APORTACIONS ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES % diferència respecte del 2014	7.311.196 €	100%	7.809.141 €	100% 6,8%	8.366.936 €	100% 14,4%
Generalitat de Catalunya	7.311.196,19 €	100,0%	7.809.140,95 €	100,0%	8.366.935,59 €	100,0%
Tranferències corrents % dif.respecte 2014	7.112.126,19 €	97,3%	7.369.247,95 €	94,4% 3,6%	7.601.823,70 €	90,9% 6,9%
Tranferències de capital % dif.respecte 2014	199.070,00 €	2,7%	439.893,00 €	5,6% 121,0%	765.111,89 €	9,1% 284,3%

Detall dels romanents pressupostaris d'anys anteriors aplicats en cada exercici de seguiment

	2014	2015	2016
Romanents pressupostaris corrents	438.357 €	- €	32.300 €
Romanents pressupostaris de capital	114.880 €	- €	254.572 €

Origen i proporció dels ingressos corrents del TNC (s'exclouen els romanents aplicats a cada exercici) .



b) Situació patrimonial

- El TNC és propietari de l'immoble on es duen a terme les seves activitats i d'un segon edifici annex. Es va començar a construir el 8 de novembre de 1991 sobre uns terrenys cedits per l'Ajuntament de Barcelona. Es tracta d'un complex integrat per dues estructures diferents. L'edifici principal, en forma de temple grec, acull la Sala Gran i la Sala Petita, a banda del vestíbul principal, una zona per als

artistes, oficines i tots els serveis complementaris. El segon edifici és de caràcter auxiliar i acompanya la composició general. S'hi troben els tallers del Teatre Nacional de Catalunya, on s'ha bastit la Sala Tallers i una sala polivalent. Els dos edificis estan envoltats per una zona enjardinada. Addicionalment hi ha un magatzem soterrani. La superfície total del TNC és d'aproximadament 45.000 m².

- El valor total de l'immobilitzat material en l'exercici 2016 és de 34.649.542.45 euros.
- En els exercicis estudiats, i a partir de les dades dels estats comptables auditats, el deute total correspon al 6,60% (el 2016), un 1,70% més que a l'any 2014. Per la seva part, el ratio d'endeutament indica que, en el 2016, per cada euro de fons propis hi ha 7,41 euros de deute total; aquest valor és lleument superior al de l'inici del període d'avaluació.
- Respecte de la qualitat del deute, el curt termini representa valors superiors al 99 % en tots els exercicis avaluats. La naturalesa del deute és principalment a creditors diversos, a la Generalitat de Catalunya i a l'Administració tributària i, en aquest sentit, correspon al gir comercial de pagaments a proveïdors, a la liquidació tributària periòdica i al vincle amb l'administració pública a la que el TNC està adscrit.
- El patrimoni net mostra valors de 35,5 milions d'euros el 2014 i de 34,5 milions d'euros el 2016. L'actiu corrent s'ha incrementat al llarg dels exercicis d'estudi (54% entre 2014 i 2016).
- L'equipament redacta de forma separada un pressupost relatiu a la despesa corrent i a l'ingrés vinculat i un pressupost de capital referent a les inversions que efectua l'equipament. En el tancament anual es concilien els diversos registres econòmics i s'obtenen els resultats corresponents.¹⁹
- Els resultats del pressupost públic corrent en el període avaluat es caracteritzen per l'obtenció de sobrants els exercicis 2015 i 2016, que es van incorporar com a romanents per aplicar en anys posterior. La disposició de romanents va possibilitar que en l'exercici 2014 la despesa sigués superior als ingressos pressupostaris de l'exercici i es generés un resultat negatiu de 422.206,04 euros que va ser compensat amb l'aplicació dels sobrants, tal i com mostra el pressupost operatiu.
- Els resultats del pressupost públic de capital en el període avaluat indiquen un resultat negatiu el 2014 i 2016, compensats amb romanent aplicat a inversions, i positiu en l'exercici 2015.

¹⁹ La conciliació entre el pressupost públic i el compte de pèrdues i guanys anual implica la regularització amb les despeses i ingressos que no es comptabilitzen amb el mateix criteri en ambdós registres: amortitzacions, provisions diverses (sous, pagues i indemnitzacions d'anys previs, etc.), bestretes, fiances, subvencions aplicades o traspassades, romanents, etc.

- En referència als fons de maniobra negatius que s'evidencien en el balanç de situació, que afecten també a la ràtio de liquiditat a tancament dels tres exercicis avaluats, l'ens informa que es justifiquen pel diferent criteri de comptabilització de determinades provisions, dipòsits i saldos de tercers de difícil cobrament corresponents a exercicis anteriors.

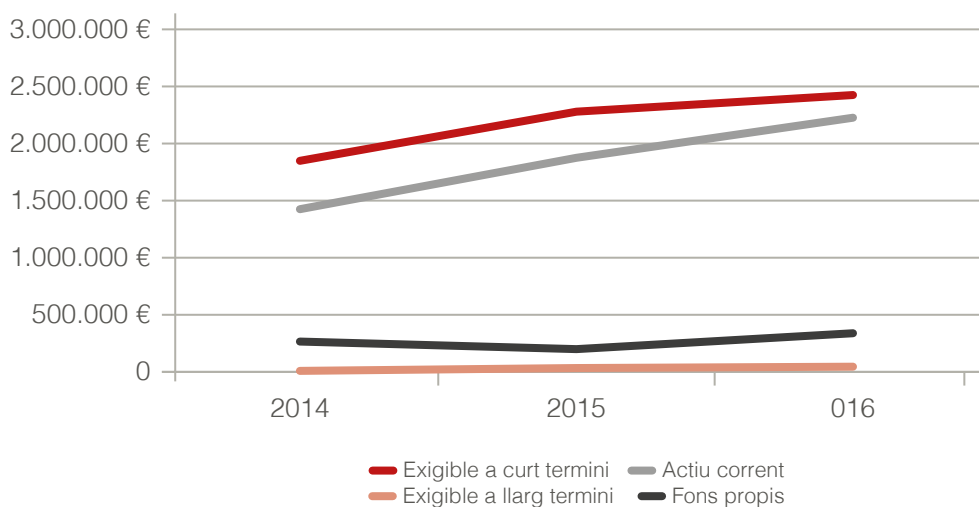
Indicadors anualitzats			2014	2015	2016
7	Ràtio endeutament	Deute total / Fons propis	6,95	11,74	7,41
8	% endeutament (s/ passiu)	Deute total / Passiu i patrimoni net	4,90%	6,20%	6,60%
116	Qualitat del deute	Deute a curt termini / Deute total	99,61%	99,37%	99,15%
100	Liquiditat	Actiu corrent / Passiu corrent	0,78	0,82	0,91

Balanç i imatge patrimonial de la Fundació al tancament dels exercicis avaluats²⁰

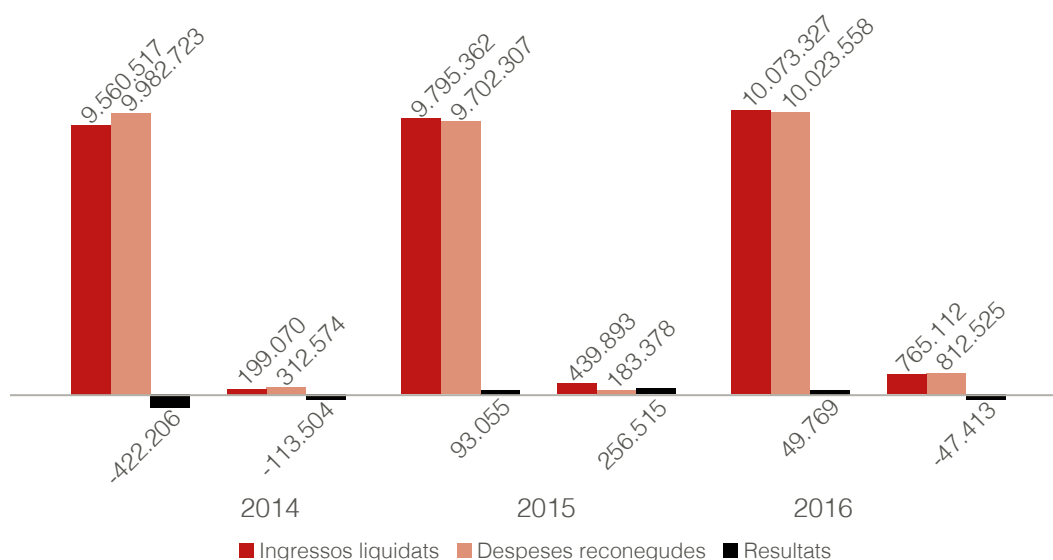
	2014		2015		2016	
ACTIU NO CORRENT	36.198.530	96,17%	35.128.419	94,94%	34.751.338	93,98%
Immobilitzat	36.193.015	96,16%	35.122.903	94,93%	34.745.823	93,97%
Inversions financ. llarg termini	5.515	0,01%	5.515	0,01%	5.515	0,01%
ACTIU CORRENT	1.441.553	3,83%	1.871.954	5,06%	2.224.627	6,02%
Realitzable	803.853	2,14%	818.761	2,21%	793.197	2,15%
Disponible	637.700	1,69%	1.053.193	2,85%	1.431.430	3,87%
ACTIU TOTAL	37.640.083	100%	37.000.373	100%	36.975.965	100%
PATRIMONI NET	35.795.891	95,10%	34.716.747	93,83%	34.521.489	93,36%
FONS PROPIS	265.194	0,70%	194.583	0,53%	331.225	0,90%
Capital social	120.200	0,32%	120.200	0,32%	120.200	0,33%
Reserves	1.335.451	3,55%	1.335.451	3,61%	1.335.451	3,61%
Resultats	-1.190.457	-3,16%	-1.261.068	-3,41%	-1.124.425	-3,04%
SUBVENCIONS DE CAPITAL	35.530.698	94,40%	34.522.164	93,30%	34.190.264	92,47%
PASSIU NO CORRENT	7.251	0,02%	14.307	0,04%	20.742	0,06%
Provisions a llarg termini	7.251	0,02%	7.251	0,02%	7.251	0,02%
Deutes a llarg termini	0	0,00%	7.056	0,02%	13.491	0,04%
PASSIU CORRENT	1.836.941	4,88%	2.269.320	6,13%	2.433.735	6,58%
Deutes a curt termini	113.312	0,30%	109.947	0,30%	457.927	1,24%
Altres exigibles a curt termini	1.723.629	4,58%	2.159.373	5,84%	1.975.808	5,34%
PAT.NET I PASSIU TOTAL	37.640.083	100%	37.000.373	100%	36.975.965	100%

²⁰ Dades corresponents als estats comptables auditats.

Evolució per exercicis de determinats valors de tipus patrimonial



Resultats pressupostaris corrents i de capital (en columnes agrupades) del TNC en el període 2014-2016. Dades corresponents als pressuposts públics liquidats a data de tancament.



c) Mecenatge i autofinançament

- L'autofinançament del TNC correspon a valors del 25,61 % (2014), el 24,77 % (2015) i el 24,54 % (2016) dels ingressos corrents. Entre d'altres, l'autofinançament inclou el mecenatge i el patrocini (4,38 % el 2016) i els ingressos per activitats (15,73 % el 2016).
- El conjunt d'ingressos propis del TNC inclou tant els ingressos d'activitats (del 67,53 % el 2014 al 64,11 % el 2016 dels ingressos propis), on es troben el taquillatge (entre el 61 % i el 65,5 %) i les gires i les coproduccions (entre un 2 % i un 6 %); com altres ingressos d'explotació (del 12,57 % el 2014 al 18,02 % el 2016), consten el lloguer d'espais, els serveis de restauració i ingressos

diversos; els ingressos derivats del patrocini assoleixen percentatges d'entre el 19,9 % el 2014 i el 17,87 % el 2016.

- En valors absoluts, l'evolució de les partides d'ingressos propis ha estat la següent:
 - La venda d'entrades ha passat d'1,49 milions d'euros l'any 2014 a 1,53 milions el 2016, un 2% més. Tot i aquest increment, respecte dels ingressos totals de l'entitat aquest 2016 ha representat un percentatge inferior.
 - Les gires i coproduccions han passat de generar 158.949 euros l'any 2014 a generar-ne 54.213 euros l'any. L'ens indica que el format de les coproduccions que es porten a terme anualment pot suposar un ingrés més gran o, en contrapartida, una menor despesa.
 - El lloguer d'espais ha passat de 245.835 euros l'any 2014 a 373.398 euros el 2016, un 51,9 % més.
 - Els ingressos per projectes provinents de patrocini i mecenatge han evolucionat de 487.254 euros l'any 2014, a 441.693 euros el 2016, amb una minoració entre els dos exercicis del 9,35 %. En aquesta partida s'han quantificat vint-i-sis aportadors durant les temporades 2014/2015 i 2015/2016 i vint-i-vuit la temporada 2016/2017.²¹ L'ens assenyala que les fluctuacions entre els imports de cada període es motiven en els canvis de la política de patrocinis en espècies amb els mitjans de comunicació tradicionals i que aquesta circumstància implicava un ingrés de patrocini contrarestat per la despesa de màrqueting amb el mateix import. En les darreres temporades s'hauria produït una reducció de l'ingrés en espècies pel fet d'apostar per altres vies de promoció; altrament, s'informa que el patrocini directe ha augmentat en termes absoluts.
 - La resta d'ingressos d'explotació s'han incrementat un 16 %: han passat de 61.909 euros el 2014 a 71.879 euros el 2016.
- Els ingressos per les sales estan totalment condicionats a l'oferta d'espectacles i al seu repartiment entre els espais per raó d'estratègia artística i logística.
- Els ingressos de la Sala Gran, amb més aforament que la resta d'espais, butaques a la venda i tarifa habitualment més elevada, van tenir un creixement el 2015/2016 respecte de la temporada anterior, amb un muntant de 1.285.305 euros; en la temporada 2016/2017 hi ha un descens lleu de 55 mil euros respec-

²¹ L'ens diferencia entre patrocinadors, protectors, benefactors i col·laboradors.

te de la prèvia i representa el 81,8 % dels ingressos totals de les sales.

- Els ingressos de la Sala Petita en la temporada 2016/2017 es situen en 221.530 euros i presenten un descens de 82 mil euros respecte la temporada prèvia, alhora que incrementen lleument les xifres de la temporada 2014/2015. En la darrera temporada avaluada els ingressos de la Sala Petita suposen el 14,74 % dels ingressos totals de les sales.
- La Sala Tallers, a la que cal afegir altres espais escènics emprats de forma ocasional, mostra uns ingressos de 51.665 euros en la temporada 2016/2017, import que representa un terç dels ingressos de la temporada 2014/2015. En la darrera temporada avaluada els ingressos de la Sala Tallers i els altres espais suposen el 3,44 % dels ingressos totals de les sales.
- A partir de la informació aportada per l'ens,²² l'ingrés mig per espectador és de 12,54 euros (temporada 2014/2015), 12,90 euros (temporada 2015/2016) i 13,24 euros (temporada 2016/2017), el que significa un increment del 14,28% durant el període. Per sales, a la temporada 2016/2017, l'ingrés mig de la Sala Gran fou de 15,10 euros, de 9,91 euros el de la Sala Petita i de 5,30 euros el de la Sala Tallers.

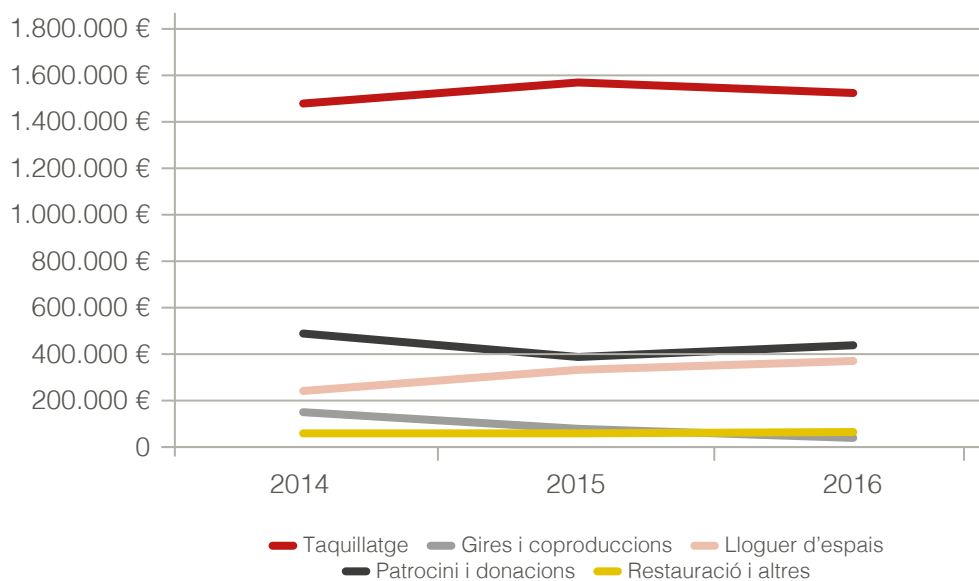
Indicadors anualitzats			2014	2015	2016
2	% autofinançament	Ingressos propis / Ingressos corrents	25,61%	24,77%	24,54%
3	% mecenatge i patrocini	Ingressos mecenatge / Ingressos corrents	5,10%	3,93%	4,38%
4	% ingressos d'activitats	Ingressos d'activitats / Ingressos corrents	17,29%	16,85%	15,73%
83	% taquillaatge	Ingressos taquillaatge / Ingressos corrents	15,63%	16,10%	15,19%

²² En les dades de l'estudi de públics realitzat per la empresa Teknecultura i corresponents a la temporada 2015-2016, l'ingrés mitjà per entrada es xifra en 15,60 euros i els ingressos mitjans per entrada comprada a la Sala Gran són de 17,91 euros i els de la Sala Tallers són de 7,21 euros.

Taula de desglossament d'ingressos propis (se n'exclouen les aportacions públiques).

	2014		2015		2016	
Total d'ingressos propis % diferència respecte del 2014	2.448.391 €	100%	2.426.114 €	100% -0,91%	2.471.503 €	100% 0,94%
Ingressos per activitats	1.653.392 €	67,53%	1.650.690 €	68,04%	1.584.532 €	64,11%
Taquillatge	1.494.442 €	61,04%	1.577.127 €	65,01%	1.530.308 €	61,92%
Gires i coproduccions	158.949 €	6,49%	73.563 €	3,03%	54.223 €	2,19%
Altres ingressos d'exploació	307.745 €	12,57%	390.194 €	16,08%	445.277 €	18,02%
Lloguer d'espais	245.835 €	10,04%	327.537 €	13,50%	373.398 €	15,11%
Serveis restauració	24.375 €	1,00%	35.900 €	1,48%	25.589 €	1,04%
Altres ingressos	37.535 €	1,53%	26.757 €	1,10%	46.290 €	1,87%
Patrocini i donacions per projectes	487.254 €	19,90%	385.230 €	15,88%	441.694 €	17,87%

Evolució interanual dels ingressos propis



Detall per temporada dels ingressos per sala

	2014/2015		2015/2016		2016/2017	
Import dels ingressos (IVA no inclòs) % diferència respecte del 2014	1.315.530 €	100%	1.647.949 €	100% 25,27%	1.503.357 €	100% 14,28%
Sala Gran	956.078 €	72,68%	1.285.305 €	77,99%	1.230.163 €	81,83%
Sala Petita	212.161 €	16,13%	303.756 €	18,43%	221.529 €	14,74%
Sala Tallers	147.291 €	11,20%	58.888 €	3,57%	51.665 €	3,44%
Ingrés mig per espectador (IVA no inclòs) % diferència respecte del 2014	12,54 €		12,90 €	2,87%	13,24 €	5,58%
Sala Gran	14,31 €		14,80 €		15,10 €	
Sala Petita	9,92 €		9,80 €		9,91 €	
Sala Tallers	8,82 €		5,91 €		5,30 €	

Detall del nombre de patrocinadors anualitzats

	2014		2015		2016	
Nombre total de patrocinadors % diferència respecte del 2014	26	100%	26	100%	28	100% 8%

d) Gestió de la despesa²³

- El total de la despesa del TNC durant el període d'avaluació ha estat de 9,98 milions d'euros (el 2014), 9,70 milions d'euros (el 2015) i 10,02 milions d'euros (el 2016), amb un creixement lleu del 0,41 % entre l'inici i el final del període, segons les dades oficials del tancament anual del pressupost operatiu. Amb les regularitzacions de personal posteriors que informa l'ens, la despesa dels tres exercicis pràcticament s'igualava als 9,7 milions d'euros i registra una disminució de l'1 % en l'exercici 2016.
- El coeficient d'estructura indica l'increment de l'índex en els tres exercicis avaluats (d'1,63 el 2014 a 1,81 l'any 2016). L'indicador correspon a la relació entre la part de la despesa corrent dedicada a la despesa fixa i a la variable i, en el valor corresponent al darrer exercici, evidencia que el cost estructural ha estat 1,81 vegades superior al variable.

²³ Les ràtios calculades en aquest apartat prenen en consideració les dades al tancament dels exercicis 2014, 2015 i 2016. Les regularitzacions posteriors són esmentades de forma específica en l'apartat de personal.

- La despesa del TNC en els tres exercicis d'avaluació mostra uns costos d'estructura que es situen entre 6,2 milions el 2014 i 6,5 milions d'euros el 2016, amb un increment durant el període del 4,37 %. Percentualment l'estructura representa entre el 61,97 % durant l'exercici 2014 i el 64,42 % el 2016 dels costos totals.
- Entre les despeses d'estructura consta la partida de "Publicitat i comunicació" que s'ha reduït progressivament el seu valor en els exercicis avaluats (-45,6 % en el període 2014-2016). L'índex de rendiment vinculat²⁴ afirma una millora en el profit de la despesa publicitària que, amb menys inversió, no afecta negativament els ingressos propis anuals.
- Les despeses variables o directes de l'equipament no equivalen a les despeses d'activitat que desenvolupa l'ens ja que una part d'aquestes es troben internalitzades i, per tant, estan integrades en l'estructura. En aquest sentit, la despesa directa es xifra entre els 3,8 milions d'euros de 2014 i els 3,6 de l'exercici 2016. Per la seva part, la despesa en activitats representa percentatges respecte la despesa total del 57,62 % (el 2014), 58,29 % (el 2015) i 55,37 % (el 2016); en valors absoluts, la despesa ha estat d'entre 5,75 milions d'euros el 2014 i 5,55 milions d'euros el 2015, amb un decreixement durant el període del 3,5 %.
- Quant a la relació entre els ingressos totals que generen les activitats i el seu cost, l'índex ha estat de 0,29 (el 29 % de cobertura dels costos directes amb els ingressos vinculats) i es manté estable en els tres exercicis avaluats. Altrament, l'ens disposa de les dades per temporada d'ingressos d'activitats i despeses vinculades. L'índex resultant és de 0,35 en la temporada 2016/2017, el qual fet significa que la cobertura amb recursos directes assoleix el 35 % de la despesa.
- Pel que fa a la despesa de personal, l'ens ha facilitat informació que afecta a exercicis ja tancats i aprovats pel Consell d'Administració en el seu moment i, per tant, són dades complementàries a les oficials. En aquest sentit, les diferències corresponen a ajustos laborals referents a la recuperació parcial de la paga extraordinària corresponent a l'any 2012²⁵ i a l'increment de l'1 % de l'IPC aplicat durant l'exercici 2016.

24 L'existència de les partides referents a la publicitat estan motivades pel manteniment de la marca en l'imaginari ciutadà i la promoció de les activitats, i s'inclouen parcialment tant en els costos estructurals com en els variables. Es vincula un índex que relaciona la despesa en publicitat i els ingressos propis aconseguits que, teòricament, són l'objectiu final de les estratègies i activitats del màrqueting. La ràtio esdevé un índex intern i relatiu ja que exclusivament compara resultats entre exercicis.

25 La paga extraordinària de desembre de 2012 fou suprimida en l'exercici corrent, igual que dues pagues extraordinàries més del 2013 i 2014. Posteriors sentències judicials resolgueren que havien de ser retornades i l'abonament s'està executant de forma progressiva en exercicis posteriors. Altrament s'inclouen els increments de despesa generats pels plans de reestructuració interna i per ajustos en el criteri d'imputació a fi d'assimilar-lo al criteri de l'Administració pública.

- La política de contractació del TNC implica la laboralització de personal variable vinculat a l'activitat.²⁶ Altrament, la despesa del personal fix, internalitzat en l'organigrama de l'ens, correspon a valors d'entre el propers al 95 % del total.
- El cost del personal fix durant el 2016 ha estat de 4,8 milions d'euros (4,4 milions d'euros en valors regularitzats), que suposa un 4,7 % més que en el 2014 (1,72 % més amb les regularitzacions aplicades).
- Quant als costos per nombre total d'espectadors²⁷ (exercicis 2014-2016) són els següents:
 - Els costos totals individualitzats per espectador es xifren en 87,02 euros (2014), 79,61 euros (2015) i 81,93 euros (2016).
 - Els costos d'estructura per espectador en 52,78 euros l'any 2016 (un 2,13 % menys que al 2014).
 - En referència a la despesa unitària per activitats, el cost per espectador es xifra en 45,37 euros l'any 2016 (un 9,52 % menys que al 2014).
 - Quant a les ràtios referents a la despesa unitària de personal, es calculen a partir dels valors oficials de tancament i de les dades regularitzades aportades per l'ens. El cost per espectador es xifra en 41,63 euros l'any 2016 (un 0,80 % més que al 2014); en valors regularitzats és de 38,51 euros l'any 2016 (un 1,81 % menys que al 2014).
- Les ràtios corresponents als costos per nombre d'usuaris²⁸ (temporades 2014/2015 – 2016/2017) són les següents:
 - Els costos totals individualitzats per usuari van ser de 66,08 euros/usuari la temporada 2014/2015, de 46,11 euros/usuari la temporada 2015/2016 i de 67,07 euros/usuari la temporada 2016/2017.
 - En referència a l'estructura, els costos per usuari es situen en 43,20 euros la temporada 2016/2017 (un 5,49 % més que la temporada 2014/2015).
 - La despesa unitària per activitats, el cost per usuari és de 38,48 euros la temporada 2016/2017 (un 1,07 % més que la temporada 2014/2015).

²⁶ En referència a les bones pràctiques contractuals, consulteu l'apartat 2.1.d).

²⁷ Es refereixen a la quantitat que cada espectador de l'oferta escènica del TNC (no s'hi inclouen els visitants de les activitats complementaries) li costa a l'equipament, i són el resultat de dividir cada gènere de despesa entre el nombre total d'espectadors per exercici.

²⁸ Es refereixen a la quantitat que cada usuari dels serveis del TNC (no s'hi inclouen els espectadors de les gires) li costa a l'equipament, i són el resultat de dividir cada gènere de despesa entre el nombre total d'usuaris. La dada disponible referent al nombre d'usuaris correspon al total per temporada. En aquest sentit, la ratio combina el valor econòmic per exercici i el nombre d'usuaris per temporada.

- Les ràtios referents a la despesa unitària de personal, es calculen a partir dels valors oficials de tancament anual i de les dades regularitzades aportades per l'ens. El cost per usuari és de 34,07 euros la temporada 2016/2017 (un 8,65 % més que a la temporada 2014/2015); en valors regularitzats és de 31,52 euros la temporada 2016/2017 (un 5,84 % més que la temporada 2014/2015).
- Altrament, l'ens disposa de la despesa en activitats i del nombre d'espectadors per temporada; amb aquests valors, la ràtio de despesa unitària per activitats i temporada indica un valor de 38,87 euros la temporada 2016/2017 (un 4,69 % menys que a la temporada 2014/2015).

Indicadors anualitzats			2014	2015	2016
6	Coeficient d'estructura	Despesa d'estructura / Despesa directa	1,63	1,62	1,81
95	Despesa d'activitats % diferència respecte del 2014		5.751.730 €	5.655.851 € -1,7%	5.549.918 € -3,5%
93	Despesa de personal (I)²⁹ % diferència respecte del 2014		4.611.859 €	4.398.128 € -4,6%	4.830.007 € 4,7%
93b	Despesa de personal (II)³⁰ % diferència respecte del 2014		4.374.050 €	4.465.979 € 2,10%	4.449.078 € 1,72%
14	Índex d'eficiència d'activitats	Ingressos totals d'activitats / Despeses totals d'activitats	0,29	0,29	0,29
15	% despesa d'activitats	Despesa activitats / Desp.total	57,62%	58,29%	55,37%
117	Cost total per espectador	Despesa total /Nre. d'espectadors	87,02 €	79,61 €	81,93 €
118	Cost d'estructura per espectador	Despesa d'estructura / Nre. d'espectadors	53,93 €	49,25 €	52,78 €
18b	Cost d'activitats per espectador	Despesa d'activitats / Nre. d'espectadors	50,14 €	46,41 €	45,37 €
13b	Cost de personal per espectador (I)³¹	Despesa de personal / Nre. espectadors	41,30 €	37,86 €	41,63 €
13d	Cost de personal per espectador (II)³²	Despesa de personal / Nre. espectadors	39,22 €	38,43 €	38,51 €
127	Índex de rendiment de la despesa publicitària	Ingressos propis / Despesa publicitat	4,15	4,57	5,02

29 L'import correspon a les despeses de personal a tancament de l'exercici corresponent aprovades pel Consell d'Administració de l'ens. En aquest còmput s'inclou el personal fix destinat a les activitats i a tasques de caire estructural. Altrament, el TNC contracta laboralment a tots els tècnics i actors que participen en les seves produccions. Aquest contingent variable no es comptabilitza dins el cost de personal ja que, per la seva naturalesa, és una despesa externa (no són costos internalitzats i permanents en el temps) que s'interioritza per motivacions referents a les bones pràctiques corporatives i sectorials, inherents de la condició referencial de la institució.

30 L'import correspon a les despeses de personal regularitzades amb les pagues extraordinàries i d'altres ajustos laborals posteriorment al seu tancament anual. En aquest còmput s'inclou el personal fix destinat a les activitats i a tasques de caire estructural.

31 El càlcul es fa a partir de les despeses de personal a tancament de l'exercici corresponent aprovades pel Consell d'Administració de l'ens. En el cost de personal s'inclouen salaris i càrregues socials.

32 El càlcul es fa a partir de les despeses de personal regularitzades amb les pagues extraordinàries i d'altres ajustos laborals posteriorment al seu tancament. En el cost de personal s'inclouen salaris i càrregues socials.

Indicadors per temporada			2014/2015	2015/2016	2016/2017
14b	Índex eficiència d'activitats per temporada	Ingressos d'activitats per temporada / Despeses d'activitats per temporada	0,33	0,42	0,35
18c	Cost d'activitats per espectador i temporada	Despesa d'activitats per temporada / Nre. d'espectadors per temporada	40,78 €	31,27 €	38,87 €
11	Cost total per usuari	Despesa total / Nre. d'usuaris per temporada	66,08 €	46,11 €	67,07 €
12	Cost d'estructura per usuari	Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris per temporada	40,95 €	28,52 €	43,20 €
18	Cost d'activitats per usuari	Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris per temporada	38,08 €	27,33 €	38,48 €
13	Cost de personal per usuari (I)³³	Despesa de personal / Nre. d'usuaris per temporada	31,36 €	21,93 €	34,07 €
13c	Cost de personal per usuari (II)³⁴	Despesa de personal / Nre. d'usuaris per temporada	29,79 €	22,26 €	31,52 €

33 Op. cit. 31.

34 Op. cit. 32.

Taula de despeses totals (a partir del pressupost corrent liquidat a l'exercici 2016).

	2014		2015		2016	
Import total de la despesa % dif. respecte del 2014	9.982.725 €	100%	9.702.307 €	100% -2,81%	10.023.559 €	100% 0,41%
Despesa d'estructura	6.186.312 €	61,97%	6.001.558 €	61,86%	6.456.776 €	64,42%
Administració, manteniment i subministraments	1.512.799 €	15,15%	1.508.300	15,55%	1.618.477 €	16,15%
Publicitat i comunicació	78.897 €	0,79%	90.337 €	0,93%	42.937 €	0,43%
Assegurances generals	23.318 €	0,23%	29.692 €	0,31%	27.479 €	0,27%
Tributs	318.092 €	3,19%	351.583 €	3,62%	293.875 €	2,93%
Despesa financera	1.016 €	0,01 %	692 €	0,01 %	549 €	0,01 %
Personal fix d'estructura	2.296.873 €	23,01 %	2.065.852 €	21,29 %	2.490.323 €	24,84 %
Personal fix d'activitats	1.955.317 €	19,59 %	1.955.102 €	20,15 %	1.983.136 €	19,78%
Despesa directa	3.796.413 €	38,03%	3.700.749 €	38,14%	3.566.783 €	35,58%
Personal variable	125.431 €	1,26%	216.290 €	2,23%	262.429 €	2,62%
Personal fix discontinu d'activitat	359.669 €	3,60%	377.173 €	3,89%	356.549 €	3,56%
Publicitat i promoció	511.075 €	5,12%	440.529 €	4,54%	449.397 €	4,48%
Drets i comissió de venda	236.956 €	2,37%	263.337 €	2,71%	224.755 €	2,24%
Resta despeses d'activitats	2.563.282 €	25,68%	2.403.420 €	24,77%	2.273.653 €	22,68%

Taula de despeses de personal

	2014		2015		2016	
Despesa de personal (valors de tancament)	4.737.290 €	100%	4.614.417 €	100%	5.092.437 €	100%
Fix vinculat a l'estructura	2.296.873 €	48,48%	2.065.852 €	44,77%	2.490.323 €	48,90%
Fix vinculat a l'activitat	2.314.986 €	48,87%	2.332.275 €	50,54%	2.339.685 €	45,94%
Variable vinculat a l'activitat	125.431 €	2,65%	216.290 €	4,69%	262.429 €	5,15%
Despesa de personal fix (tancament)	4.611.859 €	97,35%	4.398.127 €	95,31%	4.830.008 €	94,85%
Despesa de personal (regularitzat)	4.499.481 €	100%	4.683.239 €	100%	4.711.507 €	100%
Fix vinculat a l'estructura	2.072.633 €	46,06%	2.150.343 €	45,92%	2.285.757 €	48,51%
Fix vinculat a l'activitat	2.301.417 €	51,15%	2.315.636 €	49,45%	2.163.321 €	45,92%
Variable vinculat a l'activitat	125.431 €	2,79%	217.260 €	4,64%	262.429 €	5,57%
Despesa de personal fix (regularitzat)	4.374.050 €	97,21%	4.465.979 €	95,36%	4.449.078 €	94,43%
Import de les regularitzacions (respecte valors tancament)	-237.809 €		68.822 €		-380.930 €	

Valoracions a l'eix «Economia, finançament i gestió de la despesa»

En referència al finançament públic

- Durant els tres exercicis avaluats, prop del 75 % (per sobre del 76 % en el 2015 i el 2016) dels ingressos del TNC provenen de finançament públic. Aquest valor s'entén en relació a la naturalesa pública i, alhora, nacional de l'equipament, que té un seguit de funcions que l'allunyen del concepte de teatre comercial. Tanmateix, és evident que increments futurs d'ingressos principalment per taquillaatge i lloguer d'espais li permetran un creixement de despesa, més enllà d'augment en la participació pública.
- El finançament públic només prové d'un sol finançador, la Generalitat de Catalunya, a través del contracte programa signat periòdicament. Possiblement hi ha altres ens públics que podrien aportar ingressos al TNC, si bé les característiques de la societat, on únicament hi ha un accionista, no ho faciliten.³⁵ Així mateix, la possibilitat d'aconseguir fons finalistes per a projectes concrets mitjançant la sol·licitud de subvencions pot ser una via factible de finançament d'activitats i, alhora, de diversificació de riscos.

En referència al patrimoni

- Tot i l'increment dels fons propis, el Patrimoni net de l'entitat es veu disminuït l'exercici 2016: ha passat de 35.795.891 euros el 2014 a 34.521.489 euros el 2016 (reducció d'un 3,5 %).
- La magnificència de l'edifici implica inversions constants i un manteniment estructural que penalitza els pressupostos anuals.
- La dependència de fons en forma de subvencions de capital de la Generalitat de Catalunya per a cobrir les inversions es reflecteix en les periodificacions que consten en el contracte programa i que formen part del pla anual d'inversió. En aquest sentit, es limita la capacitat per a respondre a la necessitat contínua de renovació d'estructures i maquinària en una instal·lació que supera els vint anys d'ús.
- El deute de l'entitat correspon de forma pràcticament exclusiva a les operacions a curt termini. Aquestes formen part del gir habitual de pagaments i liquidacions diverses.

³⁵ La forma societària del TNC és única entre els equipaments culturals nacionals, bona part dels quals adopten la forma de consorcis o fundacions.

Ingressos i despeses

- La liquidació pressupostària dels exercicis avaluats es caracteritza per l'aplicació de romanents d'anys previs, dret que es recull en els contractes programa que regeixen l'activitat i l'administració de l'ens. En aquest sentit, en el 2014 i el 2016 el TNC augmenta la despesa en virtut de la incorporació de sobrants d'anys anteriors als ingressos propis i a les aportacions previstes per l'exercici. Altrament, l'any 2015 es genera un resultat pressupostari positiu que passa a convertir-se en romanent.
- Pel que fa als ingressos propis totals, aquests s'han incrementat any rere any en els tres exercicis estudiats. De forma desglossada el comportament és el següent:
 - Els ingressos per activitats (venda d'entrades i gires/coproduccions) han tingut un comportament decreixent des del 2014, passant d'1,65 milions euros a 1,58 milions d'euros (el 2016). Tanmateix, el taquillatge ha augmentat prop de 36 mil euros (període 2014-2016) i són les coproduccions les que han il·lustrat el subtotal corresponent a causa de les característiques de cada projecte (ingrés o menys despesa).
 - L'activitat "lloguer d'espais" ha tingut un comportament molt positiu (increment d'un 51,9 % del 2014 al 2016) i és la que ha permès compensar la davallada dels ingressos provinents de les activitats. L'any 2014 es van realitzar 29 actes on van assistir 13.936 persones, el 2015 es van realitzar 36 actes amb un total de 16.647 persones i el 2016 un total de 51 actes on van assistir-hi 59.868 persones.
 - El descens dels imports de patrocini/donacions del 2015 ha començat a recuperar-se durant l'exercici 2016, però està per sota dels nivells assolits el 2014. Així mateix, els valors resultants estan directament vinculats al canvi de política referent als patrocini en espècies i modifiquen la interpretació dels resultats obtinguts en aquests anys de transició de model. En tot cas, cal tenir en compte que la forma societària del TNC no és la més adient per gaudir dels beneficis fiscals que afavoreixen l'obtenció del patrocini i el mecenatge.
- El nivell d'autofinançament se situa en percentatges del 25,61 % (2014), 24,77 % (2015) i 24,54 % (2016), amb un increment lleu en valors absoluts al llarg dels exercicis però que, proporcionalment, es minora respecte l'increment de les aportacions públiques.

- Els costos d'estructura tenen un pes sempre superior al 61 % i assoleixen el 64,4 % el 2016, segons les dades de tancament de cada exercici. En l'estructura es troba internalitzada una part de les despeses d'activitat, que correspon al personal fix (continu i discontinu) que es dedica a la programació o a les necessitats tècniques i artístiques de la producció i exhibició teatral.
- La despesa d'activitat, amb una part fixa i una altra de variable, s'ha situat en valors d'entre el 55,4 % i el 58,3 % del total de despesa en el període 2014-2016. Cal considerar que l'estructura suporta el pes del manteniment de la infraestructura, els subministraments derivats i les despeses de gestió i d'administració inherents a les institucions de caràcter públic.
- Tot i que les despeses de l'activitat tripliquen els ingressos de les activitats, s'entén que s'adiu amb la funció pública del TNC un resultat diferent al d'un espai escènic privat i amb finalitat comercial.
- Els conceptes amb més pes en la despesa són les partides referents al personal, on està inclosa, entre d'altres conceptes, la prevenció dels riscos laborals i vigilància de la salut. En el mateix sentit, el conveni propi que regeix la vida laboral de l'entitat implica una afectació directa en els costos operacionals (limitació en els períodes de contractació d'eventuals, atribució de tasques en els llocs de treball vinculats a l'oficina tècnica, etc.).
- El personal de gestió interna i administració, en l'estructura, correspon al 48,9 % del cost total del personal en l'exercici 2016 (48,5 % en les dades regularitzades). El personal d'activitat, una part d'estructura (fix) i l'altre variable, suposa valors sempre superiors al 51 % en els tres exercicis.
- L'altra part de la despesa variable, vinculada a les activitats que desenvolupa el TNC, inclou les campanyes publicitàries específiques, les comissions per venda i altres despeses relatives que, en termes relatius, han baixat al llarg dels tres exercicis (11 % menys en el període 2014-2016). En principi aquestes despeses artístiques depenen de les característiques de la programació i, per tant, estan subjectes a l'objectiu i programa artístic de l'entitat. Indiquen l'aplicació de la política de bones pràctiques de l'entitat en referència a la contractació laboral artística i tècnica vinculada a l'activitat programàtica.
- En relació als costos unitaris, incrementen lleument entre els exercicis i temporades d'avaluació. Es xifren en 81,93 euros/espectador en l'exercici 2016. Per temporada, la despesa unitària per activitat és de 38,87 euros/espectador la temporada 2016/2017, un 4,7 % menor que a la 2014/2015.

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

- Aquest eix transversal se subdivideix en els apartats següents temàticament vinculats:
 - Organització interna: disposició dels recursos físics i humans que formen part de l'estructura de l'ens.
 - Interacció sectorial: relacions amb els agents del sector implicats en l'activitat i funcions de l'equipament.

a) Organització interna

- El projecte de construcció de l'edifici que ocupa en l'actualitat el Teatre Nacional de Catalunya va ser encarregat a l'arquitecte Ricardo Bofill l'any 1988. El TNC porta a terme les seves activitats a l'edifici principal i a l'edifici annex, ambdós al número 1 de la plaça de les Arts de Barcelona i de propietat pròpia.
- L'edifici principal acull la Sala Gran (870 localitats) i la Sala Petita (fins a 450 localitats), a banda del vestíbul principal, una zona per als artistes, oficines i tots els serveis complementaris. El segon edifici, inicialment de caràcter auxiliar, allotja els tallers del TNC, i, recentment, s'ha bastit la Sala Tallers (fins a 400 localitats), un espai polivalent on es poden produir tot tipus d'espectacles de format petit i mitjà.
- El Pla d'inversions està estructurat sobre la base d'aquelles inversions que cal fer per a evitar el risc d'aturada de l'activitat, les d'adaptació a la normativa, les d'obsolescència i les reformes correctives. El pressupost d'inversions inicial està inclòs en el contracte programa. El 2014 la inversió realitzada va ser de 312.574 euros, el 2015 de 183.378 euros i el 2016 de 812.525,36 euros.
- El lideratge de la Direcció del TNC és compartit entre la Direcció Artística i la Direcció Executiva, que depenen directament del Consell d'Administració, ambdós formalitzats a través de contractes d'alta direcció.
- La societat disposa d'un model de descripció del lloc de treball (DLT) i una metodologia vinculada de valoració que es relaciona a la categorització, a la càrrega de funcions i a la remuneració, així com a un pla d'evolució professional individualitzat.
- La plantilla de l'entitat el 31/12/2016 era de 109 persones, 32 de conjunturals i 75 d'estructurals. A l'efecte de comptabilització per nombre mitjà anual de llocs de treball els valors són de 111 (2014), 109 (2015) i 109 (2016), de manera que

hi ha hagut un decrement de l'1,8 % de la plantilla durant el període avaluat.³⁶ A partir de dades d'exercicis anteriors facilitades per l'ens, entre 2010 i 2016 s'ha reduït la plantilla laboral en 39 places, una disminució del 26,35 % en set exercicis.

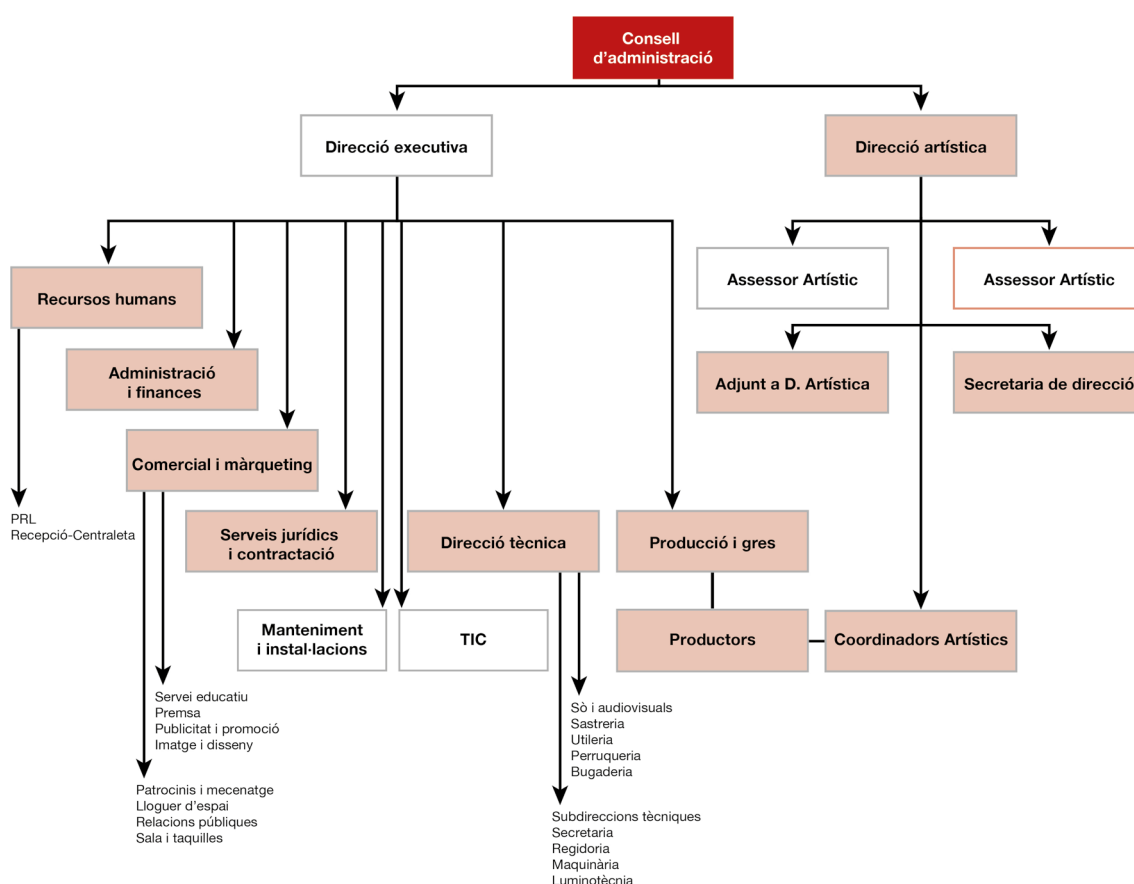
- Del total de personal contractat laboralment pel TNC, al voltant del 70 % corresponen a l'estructura de l'ens durant els exercicis d'avaluació. Cal insistir que en l'estructura s'integra tant el personal dedicat a la gestió i l'administració com una part important dels recursos humans vinculats a les activitats.
- El moviment laboral pel que fa a contractacions anuals (inclou règim general i règim artístic) ha estat de 737 contractes realitzats el 2014, 755 el 2015 i 826 el 2016.
- Quant a les relacions laborals, els exercicis avaluats presenten esdeveniments rellevants:
 - El 2014 es presenta una demanda al Tribunal Laboral de Catalunya pel 'no abonament' de la part meritada de les pagues extraordinàries corresponents als anys 2012, 2013 i 2014.
 - El 2015, el mes de maig el Comitè d'empresa presenta una demanda que reclama l'abonament del prorratge dels complements salarials meritats pel període de vacances. S'acorda l'aplicació de l'abonament prorratgejat en alguns complements salarials de la part proporcional corresponent a la meritació de vacances. Així mateix, s'acorda aplicar el nou criteri a partir de l'1 de gener de 2016 i abonar els endarreriments del 2015 durant el mateix mes de gener de 2016.
 - El mes de juliol el TSJ de Catalunya comunica una resolució condemnatòria respecte de la reclamació de les pagues extraordinàries dels anys 2012, 2013 i 2014. S'arriba a un acord per a fer el pagament fraccionat el mes de gener de 2016 i de 2017.
 - El 2016 no es produeixen canvis.
 - El Conveni col·lectiu del TNC es troba en ultra-activitat i això limita la gestió de contractació de persones i les condicions a aplicar als seus treballadors en quan a torns, horaris i planificació.

³⁶ L'ens informa que hi ha dues persones en excedència en l'exercici 2016 (un fix d'estructura i un fix discontinu), que s'han inclòs en les 109 places laborables comptabilitzades.

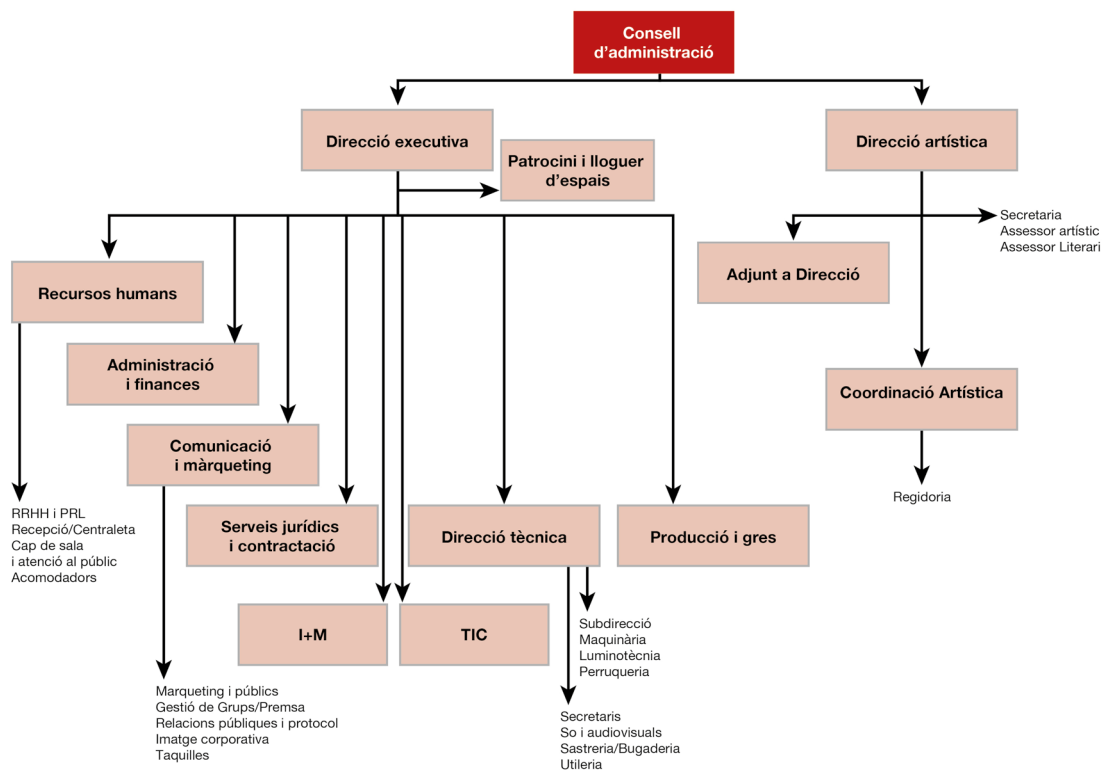
- L'organigrama de la institució s'articula a partir de totes les àrees que presenten serveis generals, transversals i comuns.
- La Direcció Artística, liderada pel Sr. Xavier Albertí i amb contracte vigent fins a la temporada 2020-2021, està conformada per dos assessors amb contractació temporal, una adjunta a direcció, un coordinador i un suport administratiu. A excepció dels dos assessors, la resta correspon a personal en plantilla de l'entitat (vuit efectius propis de mitjana).
- La Direcció Executiva, liderada per la Sra. Mònica Campos, té en dependència directa els serveis següents (dotacions durant el 2016):
 - Administració i finances: disposa de 4 persones (de mitjana).
 - Recursos humans: inclou recursos humans i prevenció de riscos laborals i vigilància de la salut, recepció/centraleta, cap de sala i atenció al públic i acomodadors. Disposa de 16 recursos interns (de mitjana) i 2 d'externs.
 - Direcció Tècnica: inclou la subdirecció, les secretaries, so i audiovisuals, sastreteria, bugaderia, utilitatge, maquinària, luminotècnica i perruqueria. Disposa de 51 persones (de mitjana).
 - Serveis jurídics: 1 persona.
 - Producció i gires: disposa de 4 persones (de mitjana).
 - Màrqueting i comunicació: inclou públics, gestió de grups, premsa, relacions públiques i protocol, gestió pressupostària i publicitat, imatge corporativa i taquilles. Disposa de 9 persones (de mitjana).
 - Infraestructures i manteniment: 4 persones.
 - TIC: 2 persones.
 - Patrocinis i lloguers d'espais: 1 persona.
- El TNC té externalitzats diversos serveis que no formen part del *core business* de l'organització: la vigilància dels accessos, la neteja, la jardineria i la seguretat.
- Per als períodes estudiats hi ha hagut tres organigrames diferents, que han anat mostrant l'organització de l'empresa i que han anat reflectint els canvis que s'anaven produint.
- Els canvis produïts entre l'any 2014 i el 2015 han estat els següents:
 - Les àrees de TIC i Infraestructures i Manteniment s'incorporen a l'equip de Direcció per la rellevància que prenen les inversions en Infraestructures i les telecomunicacions i connectivitat al TNC.
 - Es crea el Departament de Màrqueting dins de l'Àrea de Comunicació.

- Els canvis produïts entre l'any 2015 i el 2016 han estat els següents:
 - El Departament de Personal de Sala i Atenció al Públic passa a dependre de Recursos humans.
 - La Regidoria passa a dependre del Departament de Coordinació Artística per assumir un paper connector entre el contingut artístic i tècnic.
 - El Departament de Patrocinis i Mecenatge surt de l'Àrea de Comunicació i Màrqueting per passar a dependre directament de la Direcció Executiva.

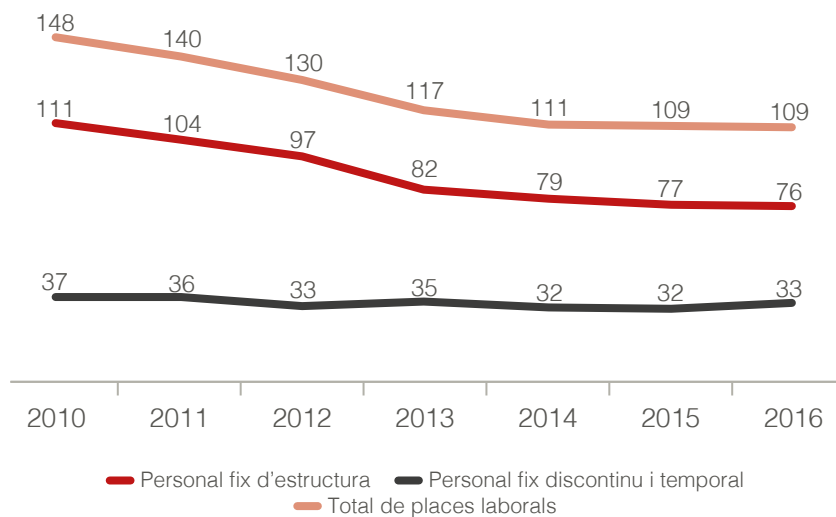
Organigrama general del TNC (exercici 2014)



Organigrama general del TNC (exercici 2016)



Evolució del nombre de places laborals al TNC (període 2010-2016)



Tipologia i nombre de contractes anualitzats

	2014	2015	2016
Nombre de contractes anualitzats	737	755	826
Contractes en règim general	480	541	668
Contractes en règim artístic	257	214	158

b) Interacció sectorial

- El TNC té signats contractes i convenis de col·laboració amb altres equipaments i ens del sector que permeten difondre l'oferta de l'entitat i posar en valor els serveis. Per als períodes analitzats es troben vigents les vinculacions següents:
 - Club Català de Cultura, per a donar a conèixer l'activitat cultural del TNC als socis del TresC.
 - Fundació privada Elisava, Escola BAU i Universitat Ramon Llull: convenis de col·laboració per a la realització de pràctiques dels alumnes
 - Associació d'Amics del Liceu, per a donar a conèixer als seus membres l'activitat cultural del TNC.
 - ONCE, per a la implementació del sistema Audesc en els muntatges teatrals.
 - Òmnium Cultural, per a donar a conèixer als seus membres l'activitat cultural del TNC i promoure conjuntament les activitats de caràcter cultural que estimulin el consum cultural català.
 - Associació de Companyies Professionals de la Dansa de Catalunya, per a donar a conèixer l'activitat del TNC als socis de l'ACPDC.
 - Teatres en Xarxa, per a produir i representar als teatres que en formen part durant la temporada 2016-17 i de forma conjunta l'espectacle "La fortuna de Silvia".
 - Fundació la Roda: conveni per a donar suport al projecte "Actuem" de teatre social.
 - Aptent Soluciones: participació en el projecte "Teatro Accesible" perquè les persones amb discapacitat sensorial puguin accedir al teatre.
- També hi ha signats acords sectorials amb entitats públiques, que consten en l'apartat 2.1.c), i acords marc amb centres formatius, que consten en l'apartat 2.7.a).
- Les audicions d'actrius i actors per als espectacles que produeix el TNC són habituals en la pràctica de la gestió artística de l'entitat. En la temporada 2014/2015 es van fer audicions amb 189 participants i 26 actrius i actors van aconseguir el seu primer contracte amb l'ens. En la temporada 2015/2016 es van fer audicions

amb 375 participants i 19 actrius i actors van aconseguir el seu primer contracte amb l'ens. En la temporada 2016/2017 es van fer audicions amb 99 participants i 23 actrius i actors van aconseguir el seu primer contracte amb l'ens.

- Pel que fa a col·laboracions en els espectacles, les coproduccions durant la temporada 2014-2015 van ascendir a 9 i es va convidar 5 companyies. Durant la temporada 2015-2016 les coproduccions van disminuir i van ser un total de 6 i es va convidar 7 companyies. Durant la temporada 2016-2017 les coproduccions van tornar a ser 9 i es va convidar 10 companyies.
- Respecte del total d'espectacles, hi ha hagut un creixement en el pes que han adquirit les coproduccions i les companyies convidades en el total de les produccions: un 51,8 % el 2014, un 65 % el 2015 i un 73 % el 2016.

Valoracions a l'eix «Estructura organitzativa i interacció sectorial»

- Les instal·lacions del TNC s'han adaptat a les necessitats que han anat sorgint per aprofitar al màxim els espais i generar així el màxim d'ingressos. Així, una sala com és la Sala Tallers, inicialment pensada per un ús diferent, ha estat oberta als espectacles i amb la seva capacitat variable pot acollir quasi tot tipus de funció. Alhora, tenint en compte les característiques de l'edificació, s'està traient rendiment dels diferents espais, llogant-los i posant-los a disposició de tercers.
- La mateixa dimensió i l'espectacularitat de l'edificació comporten inversions constants i despeses elevades en manteniment i subministraments.
- Perquè l'espai del TNC tingui la màxima acceptació i satisfacció per part dels usuaris, es realitzen enquestes a aquests, i els diferents aspectes esmentats s'adeqüen en la mesura del possible. En paral·lel hi ha un pla d'inversions que preveu per al 2017-2020 totes les millores que s'han de realitzar.
- La direcció de l'ens es caracteritza per una bicefàlia orgànica, en un model de governança executiva prou conegut i experimentat en la gestió dels equipaments nacionals.³⁷ Amb una posició paral·lela en l'organigrama, una direcció executiva i una direcció artística comparteixen l'assoliment dels objectius i la missió del TNC. A efectes pràctics la direcció artística s'ocupa dels continguts i

³⁷ L'existència d'un responsable màxim de continguts i d'un responsable màxim d'administració és un fet contrastat en la major part d'equipaments públics culturals europeus, des de museus fins a teatres. Altrament, la preponderància i distribució de tasques entre ambdues figures és el fet diferencial. En aquest sentit, en el panorama present són simultànies les organitzacions de perfil empresarial, amb un director general al capdavant, amb les de caire més tradicional, encapçalades per un professional reconegut de la disciplina.

la programació i l'executiva de la gestió dels recursos i la coordinació econòmica, jurídica i administrativa. Correspon a la direcció artística la responsabilitat de marcar l'estratègia d'oferta i la línia argumental del TNC, en consonància amb els propòsits generals de la institució, i amb aquesta finalitat s'escollí el projecte en el concurs de direcció

- Des del 2010 el nombre d'efectius de la plantilla s'ha reduït en un 26 %, si bé la tendència s'ha estabilitzat en els darrers exercicis. L'ens informa que les reduccions de personal han afectat a les àrees vinculades a l'activitat, de forma majoritària, i que s'han portat a terme accions de millora de la capacitat tècnica del personal vinculat, a fi de facilitar relleus generacionals futurs.
- El 33 % de la plantilla de la Direcció Artística és temporal i de confiança del director, fet que suposa que en finalitzar la relació contractual amb el director artístic actual el coneixement i l'expertesa del departament quedarà internalitzat.
- En la resta de departaments, amb personal d'estructura fix, de perfils tècnics i amb una política de recursos humans que fomenta la formació i reciclatge, el *know how* queda preservat de forma interna.
- Les externalitzacions corresponen a serveis auxiliars no vinculats als continguts que genera l'equipament ni a la gestió estructural de l'equipament, com és el manteniment de les instal·lacions, la seguretat o la jardineria.
- El TNC no disposa de cossos artístics internalitzats i assumits com a estructura. Aquesta circumstància es manifesta en l'externalització amb professionals vinculats a la creació (directors escènics i altres) i la contractació laboral temporal i definida per a una part de l'equip tècnic, els operaris, el personal de sala i d'atenció al públic i l'equip actoral, tots ells vinculats a l'exhibició escènica.
- A diferència d'altres equipaments del sector,³⁸ gran part dels serveis d'atenció al públic com l'acomodació o les taquilles es troben internalitzats i es consideren despeses variables.

38 CoNCA (2014). *Grup Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (2010-2012)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 03 (2014) *ex ante*. Barcelona.

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_auditori/Avaluaci__Auditori_WEB.pdf

CoNCA (2016). *Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 06 (2016). Barcelona.

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_Liceu/Liceu_2016.pdf

CoNCA (2016). *Fundació Orfeó Català-Palau de la Música (2013-2016)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 06 (2016). Barcelona.

http://conca.gencat.cat/web/Avaluacio_Palau-00000003.pdf

- Respecte del darrer organigrama publicat, de 2016, i de la duplicitat en la direcció, cal destacar que el Departament de Producció i Gires és el que de forma més evident, per l'activitat que desenvolupa, depèn tant de la Direcció Executiva com de la Direcció Artística.
- A l'efecte de la gestió interna dels recursos de personal, la societat disposa d'un pla d'evolució de personal modèlic destinat a possibilitar la formació contínua i l'adaptació a l'exigència tècnica. El foment del creixement professional i la protecció del treballador, entre d'altres conseqüències, poden minimitzar a la pràctica la conflictivitat laboral i potencien la motivació i la flexibilització.
- Hi ha un manual de processos que regeix les operacions de l'entitat. L'ens informa que ha estat redactat pels responsables dels departaments i es revisa anualment. Les possibles disfuncions referents a la coordinació general poden relacionar-se amb estructures expertes i molt consolidades dins l'organització, avesades a procediments de gestió de projectes funcionals però, alhora, distants de l'execució general. La progressiva identificació i generalització dels procediments que es desenvolupen i, en conseqüència, la socialització de tot el *know-how* existent en l'entitat permetrà assolir nivells d'eficiència superiors.
- En referència a la interacció sectorial, gran part dels convenis signats tenen un caire comercial o de màrqueting, ja que l'objecte en la major part dels casos és el de donar a conèixer l'oferta cultural del TNC a membres d'altres entitats. També es fa una aposta per contribuir al coneixement i reciclatge professional del sector amb totes les col·laboracions que s'han establert amb universitats i centres formatius. Es considera que hi ha molt potencial per a poder establir més convenis amb agrupacions de professionals de les arts escèniques destinats a generar continguts o activitats paral·leles.
- Respecte de les col·laboracions a nivell d'espectacles, amb les coproduccions i les companyies convidades ha tingut lloc un creixement important en el període analitzat. La col·laboració amb altres teatres per a produir i/o exhibir, es xifra en un conveni signat amb Teatres en Xarxa (10/10/2016). En aquest sentit, es considera que hi ha molt recorregut en els convenis que es puguin realitzar en el futur amb Teatres en Xarxa.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

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

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

a) Oferta i activitats

- L'oferta del TNC, tal i com assenyala la seva missió, es centra a potenciar les activitats de qualsevol de les arts escèniques. D'altres activitats promogudes des de l'ens són les activitats complementàries, que el director artístic esmenta com a discurs secundari (col·loquis, exposicions, conferències, lectures, entre d'altres), les activitats socials i les pedagògiques, també el lloguer dels espais. D'altres serveis, com la cafeteria, resten en concessió administrativa.
- Cada temporada del TNC gira al voltant d'un concepte temàtic que actua com a centre neuràlgic de la programació i de les activitats relacionades. Les obres busquen aquells textos que defensin temàtiques comunes, des de diferents perspectives i punts de vista. La temporada 2014-2015 es va plantejar l'eix temàtic de la 'Família', la temporada 2015-2016 l'eix temàtic de la 'Violència' i la temporada 2016-2017 l'eix temàtic del 'Llenguatge'.
- Al mateix temps, cada temporada està dedicada a un epicentre patrimonial, un determinat autor o gènere teatral català que pot quedar en un pla secundari del canó teatral de l'escena del país, malgrat la seva rellevància artística.
- La disciplina escènica més representada és el teatre textual en cadascun dels exercicis (entre el 74 % i el 80 % d'espectacles exhibits a l'any), els espectacles multidisciplinaris, amb dues representacions cada temporada, i, de forma puntual, la música, la dansa i el circ.
- De l'exhibició teatral, la dramaturgia catalana ha estat sempre prioritària i correspon a la meitat o més del teatre programat. L'equilibri entre patrimoni i contemporani català ha variat per temporada, ha assolit la paritat el 2015/2016.
- La programació de teatre universal representa entre el 30 % i el 35 % del total de dramaturgia exhibida. Majoritàriament correspon a clàssics.
- La temporada 2014/2015 va tenir com a novetat la incorporació de la programació familiar. L'augment de propostes arriba al 15 % del teatre programat la darrera temporada avaluada.

- Pel que fa a les activitats socials aquestes s'engloben dins el programa social l'objectiu del qual és facilitar l'accés a la cultura a col·lectius que, per raons socials o econòmiques, tenen dificultats per a accedir-hi o a col·lectius que troben en les arts escèniques un mitjà per a la integració social. Una de les principals iniciatives socials amb les quals es col·labora és Apropa Cultura, un programa socioeducatiu dirigit als centres socials i associacions que poden assistir a la programació habitual dels espectacles del TNC a un preu especial i gaudir d'una experiència normalitzadora i d'inclusió social.
- El nombre d'entitats socials incloses en els projectes socials desenvolupats per l'entitat han incrementat: ha passat de les sis la temporada 2014/2015 a les vuit de la temporada 2016/2017.
- Respecte de les activitats educatives, aquestes s'engloben dins el programa pedagògic, que presenta un ventall d'activitats diverses per acostar el fet teatral als infants i als joves, d'una banda, adreçades específicament a centres educatius (infantil, primària, secundària i batxillerat) i, de l'altra, al públic en general. També s'han establert sinergies amb el públic universitari.
- El nombre de funcions escolars realitzades ha sofert una disminució en el període analitzat: ha passat de 45 funcions la temporada 2014/2015, a 39 la temporada 2015/2016 i a 24 la temporada 2016/2017. L'ens informa que el nombre de funcions està directament relacionat amb la programació artística de la temporada i que, en relació a les característiques d'aquesta oferta, es decideixen els espectacles més evidents per al públic objectiu, en aquest cas el públic escolar.
- El nombre d'activitats principals (espectacles al TNC) es va reduir la temporada 2015/2016 fins als 20 espectacles, i el 2016/2017 ja comptava de nou amb un oferta de 26 espectacles. Pel que fa a les funcions, a la temporada 2014/2015 se'n van realitzar un total de 396, la temporada 2015/2016 un total de 335 i la temporada 2016/2017 un total de 477.
- En referència a les gires, aquestes han tingut un pes relatiu inferior ja durant la temporada 2016/2017 se n'han realitzat 4, en comparació amb les 6 de la temporada 2014/2015.
- Del conjunt total d'espectacles, la producció pròpia mostra una tendència a la minoració durant el període avaluat: del 48,15 % del total d'activitats la temporada 2014/2015, s'ha passat al 26,92 % del total de la temporada 2016/2017.
- Durant el període d'avaluació s'ha anat incrementat el nombre d'actes de tercers i, en consonància, el nombre d'assistents i els ingressos per aquest concepte (el 51,9 % en el període 2014-2016).

Indicadors per temporada			2014/2015	2015/2016	2016/2017
66	Nombre d'activitats		27	20	26
29	Nombre d'activitats principals fora de l'equipament		6	4	4
68	% d'activitats (espectacles) de producció pròpia	Nre. d'activitats producció pròpia / Nre. total d'activitats	48,15 %	35,00 %	26,92 %
67	Nombre de funcions		396	335	477
99	Índex de rendiment de produccions	Nre. de funcions / Nre. d'espectacles	14,7	16,8	18,3

Detall del nombre d'activitats per disciplina artística i tipologia

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Teatre clàssic universal	5	5	5
Teatre contemporani universal	1	1	2
Patrimoni teatral autòcton	9	3	5
Teatre contemporani autòcton	4	5	5
Teatre familiar	1	2	3
Subtotal teatre	20	16	20
Espectacle multidisciplinari	2	2	2
Música	2	1	3
Dansa	1	0	1
Circ	2	1	0
Total espectacles escènics	27	20	26

Nombre d'altres activitats vinculades a la programació artística

	2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	Nre. activitats	Nre. assistents	Nre. activitats	Nre. assistents	Nre. activitats	Nre. assistents
Activitats complementàries	97	24.551	293	64.076	411	25.549
Visites guiades	57	1.230	65	1.463	54	1.616

Nombre d'activitats de tercers vinculades al lloguer d'espais del TNC

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Nombre d'actes	29	36	51
Nombre d'assistents	13.936	16.647	59.868

b) Usuaris

- A partir de les activitats diverses que desenvolupa el TNC, els perfils dels públics de l'entitat corresponen als següents grups genèrics:
 - L'espectador que adquireix entrades individualment, de forma anònima, de caràcter ocasional o sense previsió d'adquirir abonaments.
 - L'espectador amb abonament: públic assistent habitual que adquireix un abonament per a la temporada.
 - El públic escolar que assisteix a les activitats del programa pedagògic.
 - El públic familiar que assisteix al programa familiar.
 - Públic en risc d'exclusió social que assisteix al programa social
 - Participants a les activitats complementàries.
- Altres usuaris i col·laboradors de les activitats del TNC:
 - Empreses i entitats que lloguen els espais del TNC per als seus actes.
 - Els usuaris del servei de cafeteria.
 - Visitants de les instal·lacions del teatre a través de les visites guiades.
- El TNC realitza anualment un estudi de públics específics³⁹ de manera que es confecciona un mapa de públics segons els agrupaments dels diferents segments de públics anteriors. Amb aquest mapa de públics es vol detectar com es comporta de forma agregada el públic del TNC en les diferents temporades. S'inclouen els següents: Tarifa General, Abonat, Escoles, Jove, Majors 65, Protocol, Col·laboradors, Grups, Social, Personal TNC i Promocions.
- Es disposa d'un programari de *ticketing* i CRM (*Customer Relationship Management*) que facilita la venda i adquisició d'entrades i abonaments (65,76 % de les vendes del 2016 que provenen del canal internet) i alhora proveeix d'informació sobre públic i usuaris que permet millorar el mateix sistema de venda i el de màrqueting.
- A partir dels estudis de públic esmentats i de les dades informades per l'ens, s'han obtingut les xifres següents:
 - El nombre d'espectadors dels espectacles que es fan al TNC es va incrementar en un 6,6 % durant període analitzat: 114.717 l'any 2014, 121.867 el 2015

³⁹ Per als tres períodes analitzats el TNC ha realitzat estudis de públics. Les dades de les temporades 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 tenien com a font una empresa externa especialitzada. Les dades de la temporada 2015/2016 han estat extretes directament del sistema de venda Secutix.

Anàlisi de vendes i programació. Temporada 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 (2015). Barcelona: Teknecultura Gestió, S.L.

Informe relacional. Temporada 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 (2015). Barcelona: Teknecultura Gestió, S.L.

i 122.336 el 2016. Les dades per temporada són les següents: 104.870 espectadors (2014/2015), 127.790 espectadors (2015/2016) i 113.556 espectadors (2016/2017); amb aquest recompte, el nombre d'espectadors creix un 8,28 % entre la temporada 2016/2017 i la 2014/2015.

- La gran majoria dels espectadors correspon al públic general, el que consum els espectacles de la programació; suposa entre el 85 % i el 90 % del públic assolit per temporada. Els espectadors del projecte social, que també consumeixen l'oferta programàtica de l'equipament, constitueixen l'1,5 % del total. El públic de l'oferta pedagògica ha evolucionat a la baixa en el període avaluat, del 13,3 % la temporada 2014/2015 al 7,7 % la temporada 2016/2017. Les dades estan vinculades a la programació artística i a la disponibilitat que els espectacles siguin adients per a generar funcions escolars.
- El percentatge d'ocupació mitjà als espectacles del TNC ha estat del 57 % en la temporada 2014/2015, del 92 % en la temporada 2015/2016 i del 85 % en la temporada 2016/2017. El gran increment del 61,4% es produeix l'any 2015 respecte del 2014. Pel que fa a la temporada 2016/2017, la Sala Gran ha tingut una ocupació dels espectacles oferts del 89 % i la Sala Petita i la Tallers del 75 %. L'ocupació de l'oferta de preu més alt, la de la Sala Gran, és, alhora, la més alta.
- Les actuacions dedicades al teatre representen un 77 % de la programació en la temporada 2015/2016. Les segueixen les actuacions dedicades a la música (11,5 %). Finalment els gèneres programats amb menor presència són els espectacles multidisciplinaris i la dansa (3,8 %).
- Per origen dels espectadors, segons dades aproximatives,⁴⁰ la pràctica totalitat del públic és local i de Catalunya. Els espectadors de proximitat, del mateix codi postal que el TNC, són el 13,57 % en la temporada 2016/2017.
- El patró de compra mostra que la meitat dels clients compren dues entrades per espectacle, fet que indica que es van en parella al teatre, de manera que és una activitat d'oci que majoritàriament es fa en companyia.
- La mitjana de despesa per client ha anat baixant des de la temporada 2012/2013. En el període d'avaluació, ha estat de 77,26 euros per client (2014/2015) i de 75,85 euros (2015/2016).

40 Es disposa de la geolocalització del 32,75 % dels espectadors.

- El nombre d'entrades venudes a la temporada 2016/2017 ha experimentat una reducció de 14.234 entrades, la qual cosa representa un 11,14 % menys d'entrades venudes en la temporada 2016/2017 que a la temporada 2015-2016. Aquest fet està directament vinculat a una menor oferta d'aforament.
- La temporada 2016 ha marcat un nou rècord en la venda d'abonaments, amb un total de 4.613 abonats. Cada abonament pot suposar entre dues i deu entrades. L'ens informa que aquestes dades impliquen que un 14,18% dels espectadors són abonats.
- Per al 2016 les entrades disponibles de tots els abonaments venuts han representat un aforament del 14,95 % i el 14,14 % dels ingressos corresponents.
- En els tres exercicis avaluats el creixement del nombre d'abonats ha estat exponencial de la temporada 2014/2015 a la següent i ha seguit creixent en 400 nous abonats en l'exercici 2016/2017.
- L'anticipació en la compra és de 74 dies de mitjana. Aquest xifra s'ha ampliat respecte de temporades anteriors a causa de l'increment dels abonaments, que són les entrades adquirides amb més anticipació. Les entrades generals, sense abonament, es compren una mitjana de 33 dies abans de l'espectacle durant la temporada 2016/2017, 12 dies abans que la temporada anterior.
- Respecte dels patrons de compra, prop del 10% adquireix l'entrada el mateix dia i el 40% les adquireix amb una anticipació de mesos.
- La temporada 2016/2017 hi va haver un total de 15.893 invitacions. Respecte el nombre d'espectadors correspon al 14 % i sobre l'aforament ofert el 9,81 % de la temporada.⁴¹
- Es calcula que aproximadament el 10 % del públic està compartit amb altres equipaments culturals nacionals.
- El nombre d'usuaris ha experimentat un decreixement de l'1 % respecte del 2014 i del 29 % respecte del 2015. Aquesta caiguda del 2016 respecte de l'any l'anterior es deu al fet que el 2015 una exposició va atraure un nombre de visitants important (54.000 aproximadament), de manera que es van comptabilitzar un total de 210.423 usuaris.

41 El contracte programa vigent fixa un límit màxim per al nombre d'invitacions del 10% de l'aforament de la temporada.

Indicadors anualitzats		2014	2015	2016
64	Nombre total d'espectadors (I) % diferència respecte de l'exercici 2014	114.717	121.867 6,23 %	122.336 6,64 %

Indicadors per temporada		2014/2015	2015/2016	2016/2017
64b	Nombre total d'espectadors (II) % diferència respecte de la temporada 2014/2015	104.870	127.790 21,9 %	113.556 8,3 %
65	Nombre d'usuaris % diferència respecte de la temporada 2014/2015	151.061	210.423 39,3 %	149.458 -1 %
107	% d'abonats	1,2 %	3,3 %	4,1 %
106b	Nombre d'abonaments de temporada venuts % diferència respecte de la temporada 2014/2015	1.233	4.213 242 %	4.613 274 %
24	% aforament ocupat	57 %	92 %	85 %

Detall del percentatge anualitzat del tipus d'espectador del TNC

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Públic general	84,9 %	87,5 %	90,9 %
Espectadors del projecte social	1,8 %	1,5 %	1,3 %
Espectadors del projecte pedagògic	13,3 %	11,1 %	7,7 %

Valoracions a l'eix «Activitats i públics»

- Les activitats del TNC es centren en l'exhibició escènica mitjançant la programació de la temporada (produccions pròpies, coproduccions i produccions alienes) i un conjunt divers d'activitats paral·leles, des d'iniciatives envers la difusió i la formació (espectacles escolars, familiars, tallers, presentacions, conferències, etc.) fins a activitats de suport a la creació (bústia de textos), a més de serveis genèrics a tercers (lloguer d'espais, etc.).
- La Sala Gran del TNC esdevé l'espai d'exhibició d'aforament més gran i la que suma més nombre d'espectadors. Tot i que acull un segment de públics més gran que les altres dues sales, a les produccions de perfil més majoritari s'han afegit espectacles considerats més de "risc" durant les temporades avaluades.
- A la Sala Petita i la Sala Tallers es programen propostes per a públics més especialitzats i espectacles més adequats per a aforaments reduïts. La versatilitat d'aquestes sales permet acollir diferents formats i espectacles en períodes d'exhibició curts que, d'altra forma, no seria logística possible programar.

- Les instal·lacions i els recursos disponibles s'utilitzen per a activitats pròpies i, mitjançant el lloguer d'espais, per a iniciatives externes. Les activitats pròpies engloben els espectacles, el programa social, el programa pedagògic i les activitats complementàries. Les activitats alienes corresponen al lloguer d'espais per a actes privats i la concessió administrativa de la cafeteria.
- El projecte artístic vigent ha de donar compliment a la missió i la visió de l'entitat. Respecte de la visió, aquesta indica que:
 - “El TNC s'implicarà en la difusió territorial de les arts escèniques a tots els territoris de parla catalana amb l'objectiu de garantir l'equitat per a tota la ciutadania d'accedir a aquest dret fonamental que és la cultura. El TNC es relacionarà d'una manera intensa i constant amb els teatres i auditoris de Catalunya i de l'àmbit lingüístic català, oferint col·laboració constant en tots els aspectes de la difusió i la producció teatral al territori. El TNC també col·laborarà amb el sector privat, reconeixent el paper que han jugat i juguen les companyies i els teatres privats en l'esdevenir del teatre a Catalunya. En aquest sentit, doncs, el TNC desenvoluparà estratègies de complementarietat entre els agents públics i privats”.
 - A partir del nombre de col·laboracions amb altres teatres (Teatres en Xarxa) es detecta un elevat recorregut per a estar en xarxa i estar present en tot el territori.
 - “El TNC es projectarà i posicionarà en l'àmbit internacional, incrementant les accions encaminades a exportar produccions pròpies i coproduccions amb creadors catalans, d'una banda, però també establint complicitats de creació i coproducció amb teatres i companyies internacionals, de l'altra. Alhora, el TNC es vol convertir en un centre exhibidor de les millors creacions d'arreu del món”.
 - L'elevat cost que suposa la realització d'una gira ha frenat el nombre de d'espectacles a produir per a aquest objectiu.
- El projecte artístic del director prioritza el teatre textual, molt per sobre d'altres expressions com el teatre visual, el musical o el dels objectes. De la mateixa manera, el circ i la dansa són pràcticament testimonials i es denota un interès per mostrar de forma continuada les produccions multidisciplinàries, innovadores i indicadores de la tendència escènica actual. El director expressa la seva voluntat d'anar recuperant el teatre líric, també com a expressió del patrimoni català, i de mostrar les altres variants escèniques mantenint la primacia i l'equilibri entre el teatre català i l'internacional, tant els textos clàssics i patrimonials com els contemporanis.

- Respecte de la temporada 2015/2016, la temporada 2016/2017 presenta un descens dels espectadors, de prop del 6 %, sobretot explicable per les activitats amb una de repercussió pública especial durant el primer exercici ja que, en comparació amb la temporada 2014/2015, aquesta reducció és del 2 %, a semblança de les minves limitades del sector en contextos més amplis.⁴² Aquesta circumstància també es manifesta en els ingressos totals generats pels usuaris i, per tant, en una reducció de l'ingrés mitjà per espectador i un increment del cost mitjà per usuari. Els abonaments, però, mostren bon comportament, gràcies als darrers canvis aplicats en màrqueting.
- Tenint en compte l'objectiu estratègic de captació de nous públics i de fidelització dels actuals, s'inverteixen recursos i esforços en campanyes de màrqueting molt focalitzades. En aquest sentit, el treball amb el CRM permet disposar de dades concretes de les característiques dels públics i els seus patrons de conducta.
- Tot i estar orientats a la fidelització, el TNC, com a teatre nacional, desenvolupa la funció d'atracció de públics, de captació. Es tracta d'una tasca molt més complexa i costosa però necessària per a poder ampliar la base social que va al teatre.
- La disminució progressiva d'usuaris del projecte pedagògic pot estar directament vinculada a la necessitat de l'aprofundiment i renovació d'aquesta oferta. La vinculació de les propostes amb les línies argumentals actualitzades de la programació artística permetria fer evolucionar les propostes. Així mateix, resulta imprescindible disposar de l'estructura organitzativa per a impulsar totes les iniciatives educatives.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

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

- Nous models de consum: adaptació dels recursos digitals per atreure diferents públics o tipologies de consum.
- Innovació en la producció: aplicació de les eines digitals per a la generació dels serveis i activitats.

⁴² *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales 2017* (2017). Madrid: Sociedad General de Autores y Editores, p. 12

- Presència o impacte: resultats obtinguts amb aquests recursos en referència a l'acceptació de la proposta o de l'oferta.

a) Nous models de consum

- Les actuacions durant el període 2014-2016 en relació amb l'actualització dels models de consum existents mitjançant la via digital han estat les següents:
 - La temporada 2015-2016 es va realitzar una adaptació del disseny del web per adequar-lo al re-styling de la imatge del TNC, aportant un canvi visual. En paral·lel es va treballar un nou web (visual i funcionalment nou) que es va aplicar a partir de la temporada 2016-2017.
 - Es va crear la possibilitat de subscriure's a un canal de YouTube monotemàtic del TNC.
 - Es va crear una nova app per a la compra d'entrades: dins del procés de digitalització del TNC i amb l'objectiu d'adaptar-se al públic i facilitar l'accés a la informació i a la venda d'entrades, la temporada 2015-2016 es va obrir un nou canal de venda accessible des de qualsevol telèfon mòbil. L'app també permet fer un seguiment de les xarxes socials del TNC i accedir als continguts de cada espectacle així com al portal de transparència. El primer semestre de funcionament es van realitzar 1.630 descàrregues de l'app.
- L'adquisició de les entrades es pot realitzar a les mateixes taquilles del TNC, per internet al web del teatre, a través del *call center*, al Tiquet Rambles i mitjançant l'app del TNC. Els ingressos per canal de venda indiquen que en la darrera temporada el 53,21 % de les entrades es compren mitjançant internet.

b) Innovació en la producció

- Entre d'altres iniciatives de generació de continguts amb la utilització de la tecnologia destaquen els espectacles que sumen música, arts escèniques i mitjans audiovisuals.
- S'empren la majoria de les xarxes socials més populars, amb comptes a Facebook, Instagram, YouTube i Twitter, incorporades a la seva estratègia de comunicació.
- Es confeccionen tràilers i *teasers* dels espectacles que es poden visionar al web i a les xarxes socials on s'hi és present.
- Es porta a terme la creació del "Vídeo Temporada" per tal de descobrir les novetats de la nova temporada, amb totes les imatges i els títols dels espectacles de la programació, a disposició al web del TNC.

- Hi ha connexió wifi gratuïta per al públic a les instal·lacions del TNC.
- A més del desenvolupament d'utilitats relatives al màrqueting i les relacions amb el públic que comporta el CRM, durant el període avaluat s'ha desenvolupat internament un aplicatiu informàtic de recopilació, gestió de la informació i presentació de les dades múltiples que generen els departaments de l'equipament. El sistema operatiu de gestió integra processos diferenciats dels quals deriven els procediments que porta a terme cada àrea de l'organització. Aquests processos són la previsió d'espectacles i la calendarització, la planificació de recursos, la programació i l'assignació de tasques, l'execució de les activitats, el control i el seguiment dels processos anteriors i el desenvolupament del pla d'acció que possibilita redefinir els procediments vinculats a la planificació i programació.

c) Presència o impacte

- Tot i una reducció del 5,7 % respecte de la temporada anterior, relacionada amb el menor nombre d'espectadors, el nombre de visites al web ha superat els 3 milions en la temporada 2016/2017, de manera que respecte de la temporada 2014/2015 s'han incrementat un 41 % les visites i un 30,7 % els usuaris.
- En referència al nombre de seguidors de les xarxes socials, la xifra també ha augmentat: nous seguidors s'han incorporat a les xarxes, en aquest cas un 42 % al llarg dels exercicis avaluats i s'han assolit 66.659 seguidors.
- Els visionaments dels tràilers i anuncis dels espectacles al web i a les xarxes socials han estat de 62.532 en total.
- Per tal de fidelitzar públics, s'han fet més de cent campanyes de màrqueting relacional durant la temporada 2016/2017. Pel que fa als resultats, la mitjana d'obertura d'e-mails és del 52 % i de clics del 15 %

Indicadors per temporada		2014/2015	2015/2016	2016/2017
36	Nombre de visites al web % diferència respecte de la temporada 2014/2015	2.176.672	3.264.270 50 %	3.076.362 41 %
113	Nombre d'usuaris del servei mitjançant el web % diferència respecte de la temporada 2014/2015	43.389	58.569 35 %	48.451 12 %
37	Nombre d'usuaris en xarxes socials % diferència respecte de la temporada 2014/2015	46.864	57.012 22 %	66.559 42 %

Detall de les visites al web i dels seguidors a les xarxes socials

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Seguidors Facebook	27.148	30.004	32.863
Seguidors Twitter	18.293	20.630	22.172
Seguidors Instagram	1.423	6.378	10.210
Subscriptors YouTube	n.d	n.d	1.314
Nº Visualitzacions YouTube	79.757	1.107.409	1.242.561
Usuaris web tcn.cat	352.635	462.661	461.192
Pàgines vistes tcn.cat	2.176.672	3.264.270	3.076.362

Valoracions a l'eix «Paradigma digital»

- L'entitat ha fet una aposta clara per l'ús de les noves tecnologies en la comunicació i la comercialització, tant a través del web, i de les xarxes socials com amb una *app* pròpia. També ha desenvolupat un sistema complet i integrat relatiu a la gestió administrativa, operativa i artística de l'entitat.
- Respecte del web, presenta clarament la programació (els espectacles en cartell i les properes estrenes), la compra d'entrades, la informació corporativa, el projecte social i el mecenatge, entre d'altres apartats propis de l'eina. Pel gran contingut en informació que s'hi presenta i per les novetats constants, cal que el web estigui constantment actualitzat, fet que explica els recursos que s'hi destinen.
- Les visites al web del TNC i les pàgines visitades han tingut un creixement important han assolit una massa crítica de visitants que denota que hi ha interès per allò que s'hi troba.
- En el mateix sentit, l'entitat ha augmentat els esforços en les xarxes socials, comunicant-se constantment amb els clients i el públic en general, de manera que s'ha aconseguit incrementar notablement el nombre de seguidors a través d'aquestes xarxes socials.
- Altres ens dedicats a la programació d'espectacles empren les noves tecnologies per a enregistrar i editar els espectacles en format digital i posteriorment o al mateix moment (*streaming*) retransmetre'ls per la web (són de pagament). Els enregistraments de les activitats paral·leles del TNC (col·loquis, presentacions etc.) es penjen al canal de YouTube.

- Resta per desenvolupar una política paral·lela a l'escena física que permeti que el web esdevingui una plataforma d'exhibició per a nous creadors i muntatges singulars.
- Fóra d'interès l'ús de les eines digitals com a mitjà d'interlocució amb el sector per a obrir finestres per a borses d'actors, etc.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

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

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

a) Accés a la cultura

- El TNC desenvolupa una política de preus i de descomptes que s'adequa als diferents públics objectiu per tal de facilitar l'accés a la cultura i captar nous públics: Tarifa general, Abonat, Majors 65 anys, Menors 35 anys, Servei Educatiu, Promoció grups, Protocol (100 %), Servei educatiu nit, Grups general, Estrena (100 %), TresC (10 %), Abonat Jove, Carnet Jove, Biblioteques (10 %), Apropa (3 euros), Família nombrosa / monoparental, Personal TNC (6 euros), Persones en situació d'atur, Grups + 10 persones, Personal TNC (50 %), Personal TNC (100 %), Professional (50 %), Servei educatiu (100 %), Conveni patrocinadors (100 %), Professionals (100 %), Servei Educatiu (6 euros), Grup (100 %), Last Minute, Persones amb discapacitat, Promocions, Col·lectiu social, Abonament Lliure (10 %), Escena 25, La Vanguardia (10 %), Professionals (6 euros), Treballadors i Patrocinadors (15 %), Abonament Mercat (10 %), Abonament L'Auditori (10 %), Regal Club 3sC (10 euros), Amics del Liceu (10 %), Apropa (3 / 1 euros), Pack Tarifa Menors fins 16 anys, Biblioteques, Servei educatiu adult, Menors fins a 12 anys, Club de Lectura (15 %), Conveni mitjans, Promoció Clubs de Lectura, etc.

- Es disposa de moltes dades, tant de funcionament dels espectacles ja representants amb un històric elevat com de dades qualitatives d'enquestes a públics. En aquest sentit, es disposa d'un model integrat, on estan inclosos altres paràmetres vinculats al màrqueting, que permeten fixar preus i així apostar per una metodologia objectiva que doni suport a les decisions envers la política de preus.
- Les estratègies de la política de preus del TNC són les següents:
 - Respecte als espectacles i la sala on es representen, tots estan englobats en la Tarifa A, B, C, D o E, sent A la més cara i E la més econòmica. Es configura així la tarifa general.
 - Respecte dels diferents segments de públic, sobre la tarifa general s'aplica un descompte del 15 % que s'anomena Preu especial. Està adreçat a abonats al TNC que compren entrades fora de l'abonament, grups de més de 10 persones, majors de 65 anys, discapacitats i famílies nombroses, monoparentals i d'acollida, joves de fins a 35 anys, majors de 65 anys, discapacitats, famílies nombroses i monoparentals i aturats.
 - El preu escolar és una tarifa diferent de la general, amb preus molt reduïts, per a centres educatius i escoles d'adults en funcions escolars i de públic en general.
 - Respecte del dia d'exhibició, sobre la tarifa general s'aplica un descompte del 15 % en cas de compra abans de l'estrena, per al dia de l'espectador (dimecres), per al divendres i el dissabte a la nit els joves de fins a 35 anys i els aturats.
 - A més, existeix el Preu jove, que implica un 50 % de descompte sobre la tarifa general per als joves de fins a 35 anys i per als aturats, els dimecres, dijous, dissabtes a la tarda i diumenges, i tots els dies, amb el Carnet Jove.
 - Respecte de la discriminació temporal, es fan promocions a segments de públics concrets en dates properes a l'acte i s'empra la promoció *Last Minute* en referència a la compra d'entrades per als espectacles.
 - Els preus de venda són homogenis independentment del canal on s'han adquirit.
 - Les polítiques de gratuïtat es limiten a les invitacions i, puntualment, al programa social.
- Pel que fa a la fidelització, es comercialitzen diversos tipus d'abonaments per als espectacles i la programació de la temporada:
 - Abonament jove: abonaments per a menors de 35 anys, que permeten canviar una única entrada per espectacle o bé dues entrades amb l'avan-

tatge que els seients seran correlatius. S'accepta un canvi d'entrades sense comissió. Inclou: Abonament jove 2 espectacles Duo Preu, Abonament jove 2 espectacles Individual Preu, Abonament jove 10 espectacles Individual, Abonament jove 3 espectacles Individual, Abonament jove 4 espectacles Individual, Abonament Jove 10 espectacles Duo, Abonament jove 3 espectacles Duo, Abonament jove 4 espectacles Duo.

- Abonament públic general: abonaments que permeten bescanviar una única entrada per espectacle o bé dues entrades amb l'avantatge que els seients seran correlatius. S'accepta un canvi d'entrades sense comissió. Inclou: Abonament 10 espectacles Duo, Abonament 3 espectacles Duo, Abonament 4 espectacles Duo, Abonament 10 espectacles Individual, Abonament 2 espectacles Duo, Abonament 2 espectacles Individual, Abonament 3 espectacles Individual, Abonament 4 espectacles Individual
- Abonament públic familiar: abonament per a 4 espectacles familiars. Permeten un canvi d'entrades per espectacle sense comissió. Inclou: Abonament El TNC Petit.
- Els abonaments tenen un preu entre 29 euros i 200 euros. Segons el sistema de ticketing el preu mitjà de l'abonament en la temporada 2016/2017 ha estat de 48,58 euros.
- El xec regal té un valor predeterminat a partir de 20 euros i és bescanviable per espectacles, abonaments, el llibre publicat pel TNC o un menú a la cafeteria restaurant del TNC.
- La informació obtinguda del sistema de *ticketing* i CRM mostra que el preu mitjà per entrada la temporada 2016/2017 ha estat de 16 euros (IVA inclòs).

b) Difusió

- El Departament de Comunicació i Màrqueting va ser creat l'any 2015 i planteja les estratègies prèvies a cadascuna de les temporades del TNC. A partir de la missió i objectius estratègics de la institució i de les percepcions recopilades en els estudis de públics, s'estudien els interessos de posicionament de marca i de polítiques i estratègies a desenvolupar per a comercialitzar l'oferta de l'equipament, amb la captació d'espectadors i la seva fidelització.
- En el Departament de Comunicació i Màrqueting es configuren i executen campanyes relatives al manteniment i la visibilitat de la marca TNC i, alhora, accions de promoció i difusió de disseny individualitzat per a cadascun dels espectacles de la programació. Des del 2015 se'n publiquen els resultats.

- La programació dels espectacles vé donada per la direcció artística. A partir del programa, des de l'àrea de comunicació i màrqueting s'aplica una estratègia de segmentació de possibles públics específics previstos per a cada espectacle.
- A partir dels segments de públic que s'han definit, l'assignació de recursos per a la promoció de cada espectacle programat, amb les accions de màrqueting i comunicació vinculades, es regula mitjançant un procediment que recull el *know how* de l'equipament i que es basa en l'experiència de temporades prèvies, en les característiques de l'oferta i en el coneixement de les dinàmiques dels públics en la institució. La utilització del CRM com a eina d'estudi i anàlisi de públics dels espectacles del TNC permet disposar d'informació necessària.
- Entre les accions de rellevància en els mitjans, el total de notícies publicades referents al TNC ha estat de 3.552 en la temporada 2016/2017; aquesta xifra quasi triplica la de la temporada 2014/2015. Pel que fa a rodes de premsa, en la temporada 2016/2017 van ser vint, el mateix nombre que dues temporades abans. El nombre d'entrevistes concedides es situa en 206 (temporada 2016/2017).
- A banda del creixement de les aparicions a les xarxes socials i visionaments dels vídeos a la web, hi ha hagut 1.042 emissions a ràdios catalanes i 5.248 passis d'espots a canals tradicionals i 380 anuncis (tant digitals com en paper).
- La difusió també es realitza a través dels suports comunicatius que hi ha dins el teatre mateix, mitjançant 188.281 exemplars de programes de sala i nombrosos elements físics d'exterior i d'interior (banderoles, venecianes, plafons-opis externs, plafons als vestíbuls, cartells de pàrquing i lones). Es reforça amb la presència als carrers de Barcelona amb 2.000 banderoles, 70 busos i 48 anuncis al metro.
- L'enviament de campanyes de màrqueting relacional (micromàrqueting) pot assolir la xifra d'un centenar en un any.

Còmput de la presència del TNC en els mitjans de comunicació durant les temporades avaluades

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Nombre de rodes de premsa	20	16	20
Nombre de notícies publicades	1.328	1.726	3.552
Nombre d'entrevistes	238	201	206

c) La cultura com a motor de cohesió

- Les accions envers la territorialització de les activitats del TNC es desenvolupen principalment mitjançant la col·laboració de Teatres en Xarxa i les coproduccions amb companyies o teatres del país.
- Les gires efectuades per a produccions del TNC durant les darreres temporades han estat d'entre sis i quatre espectacles (2016) amb una mitjana d'aforament d'entre el 59 % i el 71 %. La Direcció Artística apunta que els textos proposats al territori són de tipus patrimonial i/o clàssic català.
- En compliment de l'esperit fundacional i la vocació de ser un teatre obert a tota la ciutadania, es realitzen activitats socials que s'agrupen en el projecte social.
- Es treballa amb diverses entitats per tal de facilitar l'accés a la cultura a col·lectius amb dificultats per a accedir-hi o que mitjançant les arts escèniques troben una via per a la integració social. Segons les memòries d'activitat de l'entitat, el nombre d'entitats socials amb les quals es col·labora es xifra en vuit (temporada 2016/2017).
- Una de les principals iniciatives socials amb les quals que col·labora el TNC és Apropa Cultura, una iniciativa que uneix teatres, auditoris, festivals i museus (més de cinquanta equipaments) amb entitats del sector social per fer la cultura accessible. Gràcies a aquest programa, es pot assistir a la programació habitual dels espectacles del TNC a un preu especial (d'entre 3 i 8 euros) i gaudir d'una experiència normalitzadora i d'inclusió. El nombre d'espectadors que han assistit a espectacles del TNC amb el programa Apropa Cultura s'ha reduït al llarg del període avaluat: dels 2.278 espectadors de la temporada 2014/2015, s'ha passat a 2.128 la temporada 2015/2016 i a 1.672 la temporada 2016.
- En paral·lel es col·labora amb la Fundació ONCE, Aptent i la Fundació Vodafo-ne en la programació de sessions d'audiodescripció i subtitulació per a persones amb discapacitats visuals i auditives.
- S'ha continuat col·laborant en el projecte "Deslimita'm!" de la Fundació La Roda i l'Associació ImpactaT Intervencions Teatral, treballant amb joves en risc d'exclusió social. També s'ha rebut el suport de la Fundació Privada Banc Sabadell, per un projecte concret. Dins l'acció social s'han realitzat xerrades, taules rodones i col·loquis com a activitats d'aprofundiment conceptual que el TNC organitza entorn de les obres.
- Es calcula que l'1,51 % (temporada 2014/2015) i del 0,79 % (temporada 2016/2017) del públic de l'equipament correspon a persones de col·lectius en risc d'exclusió.

Indicadors per temporada		2014/2015	2015/2016	2016/2017
20	Nombre d'entitats socials col.laboradores	6	7	8
22	% públic en risc d'exclusió	1,51 %	1,42 %	0,79 %
23	Nombre d'accions millora de l'entorn	8	14	20

Detall del nombre d'espectadors a les activitats socials que desenvolupa el TNC

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Nre. d'espectadors a la programació social	2.672	456	1.532
Nre. d'espectadors d'Apropa Cultura	2.278	2.128	1.672
Total	4.950	2.584	3.204

Característiques i còmput de les gires d'espectacles per temporada

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Nombre d'espectacles	7	4	4
Nombre d'espectadors	11.090	15.006	9.974

Valoracions a l'eix «Cohesió social»

- L'estudi de públic i de percepció de la imatge que es va realitzar l'any 2015 assenyalava que el públic té la percepció que els preus són elevats. Tot i així, sembla evident que el preu mitjà és assequible i força baix en comparació amb altres ofertes culturals que li són competència. Aquest fet s'adiu a la política social objectiu de l'ens, si bé cal tenir present el posicionament de la marca.
- La política de preus és prou àmplia i aplicada als públics per facilitar l'accés al teatre a tots els col·lectius, incrementar la venda anticipada i, alhora, aconseguir que la demanda estigui sense estacionalitzar. Aquesta política de preus assequibles per una banda minora els ingressos de l'entitat però per l'altra contribueix a la captació de públics i accés de tothom a la cultura.
- Les dades de la temporada 2016-2017 assenyalen que el preu mitjà de les entrades venudes es situa en 15,43 euros. Aquest import no pot assumir els costos directes vinculats i evidencia la voluntat pública de l'equipament. Amb tot, la missió de l'ens no pot eludir de la necessitat d'apropar els dos paràmetres (preu vs. cost), i ha d'incidir en ambdós, especialment en l'optimització de les despeses vinculades.

- Els abonaments com a eina de fidelització han contribuït positivament als resultats. El preu mitjà de 48,5 euros permet un recorregut per al seu increment de forma limitada, d'acord amb els principis de l'ens i el desenvolupament dels preus unitaris d'entrades, i de forma progressiva.
- L'entitat dedica grans esforços a la comunicació, a través de totes les eines i els suports comunicatius, per a treballar en la percepció pública de la imatge de la marca TNC, en la comunicació institucional i la difusió dels espectacles/temporada. Anualment s'arriba a treballar en 33 campanyes, que inclouen mitjans i suports tradicionals i digitals.
- Es disposa d'una metodologia pròpia de càlcul de previsions d'ingressos, ocupació i tipus de públic que és resultat del coneixement i de l'experiència acumulada per l'equipament. Permet vincular les estratègies i eines de màrqueting i els recursos que s'apliquen a les campanyes de manera individualitzada. Entre altres factors, es tenen en consideració la sala (aforament per omplir), el nombre de funcions, la categorització artística i tots aquells conceptes que justifiquin la intervenció comunicativa a partir de mitjans predeterminats.
- Per poder consolidar el quart objectiu estratègic de l'entitat de "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 (tant espectacles com activitats complementàries a les obres) establint més col·laboracions amb teatres del territori i fomentant el treball en xarxa.
- El sobrecost en les finances de l'ens que suposen les gires s'ha de compensar amb la interacció sectorial que possibiliti la participació d'altres teatres i/o companyies, amb el suport tècnic del TNC, tal com mostren les coproduccions amb el Festival de Temporada Alta, entre d'altres.
- Respecte de l'estratègia social, per donar també compliment als objectius estratègics, cal continuar amb les diverses col·laboracions i iniciatives. La tasca que es realitza en aquest àmbit és poc coneguda pel gran públic.

2.7. EDUCACIÓ

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

- Nivell educatiu: integració de l'oferta d'activitats de caire pedagògic en el marc educatiu genèric.

- Accent educatiu en l'acció cultural: interiorització del discurs didàctic en la gestió cultural i les diferents activitats que desenvolupa l'equipament.

a) Nivell educatiu

- El programa pedagògic és un dels eixos de l'activitat del TNC, i inclou totes les activitats educatives que tenen com a objectiu acostar el fet teatral als infants i als joves. Aquest projecte s'adreça específicament a centres educatius (infantil, primària, secundària i batxillerat) i, alhora, al públic en general. Es comptabilitzen 10 activitats (temporada 2014/2015), 9 activitats (temporada 2015/2016) i 7 activitats (temporada 2016/2017).
- Respecte del total d'espectadors, el nombre de públic que accedeix a l'oferta de formació ha estat de l'11 % (temporades 2014/2015 i 2015/2016) i del 4,1 % (temporada 2016/2017).
- En la temporada 2016/2017 s'ha afegit un programa educatiu innovador per a centres d'ensenyament que té com a objectiu concretar una nova iniciativa pedagògica en col·laboració amb els centres que hi participen. En el projecte "Escoles Tàndem" s'empren les tècniques teatrals com a recurs educatiu i via per a connectar l'alumne a les matèries curriculars.
- El projecte "Escoles Tàndem" compta amb l'assessorament, seguiment i finançament de la Fundació Catalunya – la Pedrera i la col·laboració del Departament d'Ensenyament. En aquest primer any en el programa, el TNC ha fet tàndem amb l'Escola Ramon Llull del barri de la Sagrada Família de Barcelona.
- En la darrera temporada avaluada, la 2016-2017 el nombre de funcions escolars ofertes ha estat de 24, amb una assistència de 8.472 alumnes sobre un aforament de 9.676, de manera que s'ha assolit una ocupació del 87,56 %.
- Respecte del programa pedagògic per al públic en general, es realitzen xerrades d'aprofundiment conceptual de les obres i visites guiades a les instal·lacions del Teatre. També se'n realitzen fora de l'àmbit del TNC, com cicles de converses o de xerrades o els clubs de lectura de les obres del TNC que s'han realitzat a les biblioteques de tot el territori gràcies a un conveni amb el Servei de Biblioteques de la Generalitat.

Indicadors per temporad			2014/2015	2015/2016	2016/2017
32	Nombre d'activitats formatives		10	9	7
33	Nombre total de sessions d'activitats pedagògiques		45	39	24
76	Nombre d'assistents del programa escolar		16.400	16.141	8.472
34	% de participació en activitats pedagògiques (I)	Nre.d'usuaris act. formatives / Nombre total d'espectadors	11%	11%	4,1 %
34b	% de participació en activitats pedagògiques (II)	Nre.d'usuaris espect. escolars / Aforament ofert a les escoles	92 %	94 %	88 %

b) Accent educatiu en l'acció cultural

- Tot i les activitats pedagògiques que desenvolupa l'ens, organitzativament no existeix un departament específic o àrea didàctica.
- Any rere any el TNC aposta per la línia de programació familiar per fomentar el teatre com a opció d'oci cultural en les activitats familiars.
- El TNC ofereix en la seva programació familiar per a la temporada 2016/2017 un total de tres espectacles familiars, que a partir de tres disciplines diferents, com són el teatre, el circ i la música, han acostat els espectadors més joves al fet escènic.
- Per fomentar l'accés de les famílies a aquest programa es disposa de tarifes especials, bonificades.
- Durant el període avaluat, el TNC ha establert acords marc per a convenis d'estudiants en pràctiques de centres formatius i programes educatius diversos (Institut del Teatre, Màster universitari d'estudis teatrals, Elisava, Eòlia, Universitat de Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya, Universitat de Vic, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Pompeu Fabra, Blanquerna – URL, Institut Anna Gironella de Mundet, Col·legi Sant Ignasi de Sarrià).
- Les pràctiques dels estudiants s'han centrat en el desenvolupament de les tasques pròpies de les següents especialitats: assistència a la direcció, direcció escènica i dramatúrgia, comunicació audiovisual, interpretació, escenografia, estudis literaris, filologia, traducció i interpretació, producció, atrezzo, confecció, sastreria, luminotècnia, manteniment, manteniment escènic, maquinària, prem-

sa i so. Durant el període avaluat, els estudiants en pràctiques al TNC han estat 33 (2014), 29 (2015) i 41 (2016).

Valoracions a l'eix «Educació»

- El segon objectiu estratègic del TNC és el de “Facilitar l'accés de tota la ciutadania a la cultura per mitjà de les arts escèniques per posicionar el Teatre Nacional de Catalunya com a servei públic i aconseguir millorar el retorn social de l'aportació pública”, per tant, el projecte educatiu conforma un eix bàsic de l'entitat.
- No es defineix en l'organigrama una àrea educativa. L'existència d'aquest departament esdevé bàsic per a la gestió d'un apartat central de la tasca del TNC i és substituïda de forma conjuntural per personal d'altres àrees, entre elles per la Direcció i l'àrea de Comunicació i Màrqueting.
- L'activitat “Llegir el teatre” que es desenvolupa amb les biblioteques es considera modèlica en la seva concepció. El traspàs del projecte a un model descentralitzat, que culmini amb l'exhibició de l'obra comentada als teatres del territori, podria obrir pas a una vinculació col·laborativa d'interès.
- L'oferta de tallers i activitats per al públic infantil ha de ser incrementada i renovada periòdicament emprant la programació, entre d'altres recursos. En concret els epicentres culturals en poden convertir en la base argumental per a 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, són camps a desenvolupar tal i com altres institucions del país porten a terme.⁴³
- El bon funcionament dels projectes que fa anys que ja es duen a terme a centres educatius en permeten la continuïtat, i alhora fomenten que, com ha passat la darrera temporada, se n'engeguin de nous com l'innovador “Escoles Tàndem” que, a més, suposa la col·laboració i el finançament de la Fundació Catalunya – La Pedrera.
- En valors absoluts la comparativa entre els diversos períodes avaluats evidencia una tendència al decreixement del nombre d'activitats i de públics; tanmateix, el nivell d'ocupació és elevat i permet confirmar que l'interès dels centres educatius per l'oferta del TNC es consolida any rere any.

43 CoNCA (2016). *Fundació Orfeó Català ...*, Op.cit. 38 .

- Un cop assolit l'alt nivell d'ocupació amb l'oferta que es presenta, es podria plantejar tornar a ampliar el nombre d'activitats ofertes i, per tant, el nombre de visitants. Tanmateix, la logística de producció de noves activitats formatives no pot ser viable sense la definició d'una àrea especialitzada en la creació i oferta de les propostes noves i les existents.
- Per altra part, i en referència a la formació de tipus professional, l'ens manté acords amb nombroses institucions educatives universitàries i de nivell mitjà. La formació dels estudiants en pràctiques inclou diverses especialitats del procés de generació d'activitat, tant de tipus artístic (interpretació, direcció escènica o estudis literaris, entre d'altres) com de tipus tècnic (manteniment escènic, sastreteria o luminotècnia).

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

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

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

a) Mercats

- No es registren dades sobre la política d'internacionalització del TNC o possibles produccions pròpies en mercats externs.
- Respecte de la producció aliena internacional exhibida en l'equipament del TNC, les dades dels indicadors fan referència al nombre de produccions i companyies convidades alienes (poden ser o no internacionals). En l'avaluació del grau d'acompliment del contracte programa per a l'exercici 2015 (dades corresponents a la temporada 2014-2015), l'entitat declara haver realitzat una activitat de projecció internacional.

Indicadors per temporada		2014/2015	2015/2016	2016/2017
72	Nre. produccions externes exhibides	9	7	10
73	% produccions externes	33,33 %	35 %	38,46 %

b/c) Creació i xarxes / Permeabilitat i atractivitat

- Es considera que no es disposa de pressupost suficient per crear espectacles específicament per a fer gires, on la logística sigui sostenible des de la vessant econòmica. En aquest sentit, la col·laboració amb la Xarxa de Teatres es concreta en un nombre limitat d'espectacles en gira.
- El TNC no pertany, entre d'altres xarxes sectorials europees, a la Union des Théâtres de l'Europe (et de la Méditerranée) (UTE) ni a Mitos21, que intercanvien projectes i coneixements per a complementar la programació pròpia.
- No hi ha constància de participació en projectes transnacionals o subvencionats amb fons europeus.

Valoracions a l'eix «Internacionalització»

- L'objectiu estratègic número 5 del Pla estratègic és el de “Promoure la projecció internacional del TNC i aconseguir que el públic tingui accés a les millors creacions internacionals a Catalunya”. En aquest sentit, sembla que per al període estudiat no ha estat prioritària la sortida de les produccions fora del territori, en forma de gira, i que tampoc no ho ha estat l'actuació de creacions internacionals a les instal·lacions del TNC.
- El fet 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 alienes, en compliment de la necessitat de permeabilitat de la proposta del TNC.
- 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.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

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

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

a) Coneixement i innovació

- La generació de nou coneixement, a banda dels espectacles, es centra en les activitats complementàries que es porten a terme al TNC:
 - Clubs de lectura a les biblioteques de la Generalitat de Catalunya.
 - Col·loquis.
 - Cinematografia en col·laboració amb la Filmoteca.
 - Conferències.
 - Concerts.
 - Rutes literàries.
 - Exposicions.
 - Activitats vinculades als epicentres.
 - Taules rodones.
- La Bústia de textos, és una aposta del TNC per a potenciar els creadors contemporanis i donar suport a nous autors de teatre. A l'apartat web www.tnc.cat/ca/bustia-de-textos s'ha obert una bústia de recepció de textos perquè els autors puguin fer arribar les seves obres al Comitè de Lectura.
- El text presentat ha de reflectir el nostre temps, reflexionar sobre la nostra societat o innovar i explorar els llenguatges literaris o escènics.
- Un cop valorat, el text seleccionat pel Comitè de Lectura el podrà donar a conèixer a través de les lectures dramàtiques o representar-lo en un dels escenaris del TNC.
- Respecte de les publicacions del TNC, aquestes tenen l'objectiu d'apropar encara més el teatre a la ciutadania i de facilitar l'accés a la cultura. En aquest

sentit, es col·labora amb Arola Editors, i es publiquen els textos de la majoria d'espectacles de la temporada, especialment els vinculats als epicentres culturals (Brossa, Cunillé o Pitarra).

- Amb la col·laboració de la Diputació de Barcelona es publicaran textos amb l'editorial Comanegra i amb Publicacions de l'Abadia de Montserrat.
- Els llibres es poden adquirir a les taquilles i al web del TNC, així com a llibreries.
- Per altra banda, com a novetat, s'editen els llibrets d'estrena amb els textos de l'obra, que es podran adquirir a un preu social, a l'abast de tothom, durant les funcions de cada espectacle i mentre estigui en cartell.

Indicadors per temporada			2014/2015	2015/2016	2016/2017
26	Nre. de participants en activitats d'excel·lència		24.551	64.076	25.549
45	% activitats d'excel·lència	Nre.activitats d'excel·lència/ Nre.total d'activitats	18 %	43 %	45 %

b) Prestigi i reconeixement

- Pel que fa als aspectes que fan referència al reconeixement extern, després de passar algunes temporades amb retocs de la imatge corporativa, es va decidir acompanyar la presentació de la temporada 2015-2016 amb un *re-styling* de la imatge corporativa i mantenir una coherència en tots els suports comunicatius durant tota la temporada. Els esforços comunicatius des d'aleshores han estat dirigits al manteniment d'aquesta coherència per tal d'aconseguir una identitat corporativa que faci reconèixer en un cop d'ull la marca TNC.
- La política d'implantació d'un cànon per al TNC basat en la recuperació progressiva del patrimoni teatral català i, en conseqüència, l'aportació de la institució a la revisió d'un repertori nacional prestigia l'acció de la institució i justifica els seus objectius. La publicació i programació del patrimoni, així com la visibilitat en paral·lel de clàssics i contemporanis en llengua catalana li donen reconeixement.

c) Qualitat

- El TNC té desenvolupat un mapa de processos que mostra com s'organitza i treballa l'entitat per a portar a terme els seus objectius estratègics. En paral·lel, cada departament té marcats uns objectius, anuals o de temporada, que ha d'assolir durant el període analitzat. Els departaments elaboren una memòria

interna dels fets més rellevants que considera importants per a treballar en estratègies i objectius futurs de millora.

- L'equipament disposa del corresponent Pla d'autoprotecció i de les llicències i permisos ambientals implícits a la gestió ambiental de l'equipament (consums energètics, gestió de residus, manteniment d'instal·lacions, emissions, biodiversitat, etc.).
- El TNC disposa d'un canal ètic, en el qual es fan públiques les instruccions internes de contractació per tal d'assegurar la transparència i l'ètica del funcionament de cara a tercers i per a regular la contractació.
- A banda d'aquests procediments, l'entitat ha redactat i publicat en el mateix canal ètic els protocols i procediments vinculats als diversos processos que es desenvolupen internament:
 - Protocol per a la prevenció de l'assetjament a la feina.
 - Guia anticorrupció.
 - Directrius per a la prevenció del blanqueig de capitals.
 - Codi ètic (no va ser aprovat fins al 28/06/2017).
- En el període avaluat s'han dut a terme tasques de manteniment i reformes per a la millora de les instal·lacions i els accessos al TNC:
 - Any 2014: Renovació del passadís exterior de fusta, eliminació del passadís de fusta i instal·lació d'un passadís de formigó imprès, adaptació de l'accés a la Sala Petita per a cadires de rodes, adaptació de la porta exterior, instal·lació d'interfon i instal·lació de porta automàtica interior.
 - Any 2015: Adequació de les cambres higièniques accessibles, tractament del paviment de les cambres higièniques amb producte antilliscant, adequació de la rampa d'accés des del carrer Padilla fins a l'entrada accessible a l'edifici, eliminació de les irregularitats del paviment, allargament de la rampa, instal·lació d'una superfície antilliscant i d'una barana metàl·lica, adequació de l'ascensor que comunica el vestíbul de la Sala Petita amb el vestíbul principal, reforma del sistema de control de l'ascensor. Substitució del panell interior i instal·lació d'una barana interior i d'un interfon.
 - Any 2016: Adequació d'un lavabo i d'un camerino per als artistes amb discapacitat a la Sala Gran. Instal·lació d'un inodor adaptat al lavabo per a minusvàlids del vestíbul de la Sala Petita.

Valoracions a l'eix «Excel·lència»

- Apostes com la “Bústia de textos” i les polítiques de publicació a preus assequibles de la programació i de textos del patrimoni escènic català es consideren justificatives de la funció original d'un teatre nacional, i adopten més rellevància en relació amb prestigiar la producció teatral del país, històrica i contemporània.
- En referència a la imatge de l'entitat, els estudis d'imatge i percepció de marca realitzats el 2015 van configurar els passos que calia seguir en l'estratègia de màrqueting i comunicació. En aquest sentit, el primer pas per a la temporada següent va consistir en un *re-styling* de la marca perquè el TNC fos més ràpidament reconegut a partir de la seva imatge corporativa.
- En referència a les activitats d'excel·lència, cal destacar l'alta assistència a les activitats complementaries programades, la major part en col·laboració amb diferents entitats.
- El canal ètic i els procediments que inclou són el resultat del compromís del TNC amb els estàndards ètics més elevats i amb el compliment de tota la legislació que li resulta aplicable, amb tots els seus grups d'interès, i amb totes les activitats que desenvolupa.
- L'organització procedimental que articula el TNC li possibilitaria ser acreditat amb la certificació de sistemes de gestió de qualitat ISO 9001 o similar, a més de les certificacions tècniques de què ja disposa.⁴⁴

2.10. CONTEXT EXTERN

Es considera d'interès identificar les característiques bàsiques i els indicadors d'alguns equipaments escènics europeus vinculats prioritàriament a l'exhibició de teatre, amb la finalitat d'emmarcar i contrastar el context del sector en un format reduït. Es pretenen evidenciar realitats que, en funció de les seves activitats, poden compartir objectius amb el Teatre Nacional de Catalunya des de casuístiques diferenciades.

Per a la mostra present s'han identificat algunes de les característiques principals de tres institucions europees rellevants en l'àmbit teatral: el Det Kongelige Teater

⁴⁴ L'ens informa que ha iniciat una *Compliance* periòdica a partir de l'any 2017. Aquest procediment consisteix en la verificació de l'acompliment normatiu en referència a les tasques que desenvolupa l'ens i els seus gestors.

(Teatre Nacional de Dinamarca), el Nationaltheatret (Teatre Nacional de Noruega) i l'Abbey Theatre de Dublín.

El resum d'algunes dades identificatives es troba estructurat en la taula de la figura 2.

Det Kongelige Teater

Governança i organització

Det Kongelige Teater és la denominació original del teatre nacional danès. Es tracta d'una empresa estatal dependent del Ministeri de Cultura presidida per un consell compost per vuit membres, sis nomenats pel ministre de Cultura i dos elegits pels treballadors de l'ens, un dels quals pel personal artístic i l'altre pel personal tècnic i administratiu. En el 2015, d'un pressupost estimat proper als 73 milions d'euros, el resultat anual fou un dèficit de 175.000,- euros.

L'equipament té la seu a Copenhagen i fou fundat com a teatre reial el 1748, si bé l'edifici històric data de finals del segle XIX. A la sala principal s'afegí una segona a principis del segle XX. Ja el 2005 es construï un nou edifici per a la representació operística i un nou teatre l'any 2008. Avui dia, el Det Kongelige Teater comprèn diferents seus: la històrica amb les dues sales clàssiques, la nova òpera, el nou teatre i un altre edifici amb espais d'assaig i tallers. A més, les activitats del teatre inclouen tot el país.

D'acord amb la legislació vigent, la tasca principal del teatre és produir i exhibir un repertori d'alta qualitat artística en totes les arts escèniques, continuant la tradició teatral i desenvolupant la dramaturgia contemporània. El Det Kongelige Teater acull diversos cossos artístics nacionals, com la companyia reial de dansa, l'òpera reial (amb solistes i cor) o l'orquestra reial danesa, alhora que presta servei a d'altres ens nacionals com l'acadèmia danesa d'òpera.

Amb la missió d'apropar les experiències escèniques de major qualitat a un segment de públic tan ampli com sigui possible, l'estratègia de l'ens per a desenvolupar les seves tasques es manifesta a partir d'un pla d'acció o pla estratègic de quatre anys de durada que, en l'actualitat, culminarà el 2018.

Activitats⁴⁵

Pel que fa a activitats, en el Det Kongelige Teater programa en dansa, òpera, teatre i música clàssica. La programació inclou produccions externes i produccions pròpies que, l'any 2015, suposaren el 78 % de l'oferta i, en concret, implicaren 53 noves obres en marxa, estrenades o en preparació.

L'exhibició es porta a terme a les diverses sales i edificis de la institució, així com en espais a l'aire lliure (durant el 2015 més de 7.000 espectadors han assistit als esdeveniments exteriors, oberts i gratuïts) i en gires per tot el territori danès, algunes d'internacionals.

En referència a la programació en sala pròpia, l'aforament del 2015 fou del 80% de mitjana en tota la programació, en concret d'un 79 % en teatre. Per la seva banda, les gires es centraren bàsicament en produccions pròpies i es van representar 108 funcions a 46 ciutats.

En paral·lel a la programació artística, el teatre inverteix en formació a partir d'iniciatives diverses. En col·laboració amb els ens dels quals és seu, s'hi fa formació especialitzada per disciplines, com amb l'Escola Reial de Dansa, entre d'altres. També s'hi porta a terme una extensa programació d'activitats i tallers didàctics, en les quals, en el darrer exercici publicat, s'ha donat servei a més de 12.000 infants. Així mateix, de la programació artística genèrica s'han venut prop de 76.000 entrades a nens i joves.

El Det Kongelige Teater desenvolupa altres activitats, algunes de les quals formen part de la funció sectorial i pública i d'altres es vinculen a complementar el seu finançament. Per la part de continguts, publica dramaturgia i literatura en general vinculada a la seva programació, enregistra audiovisuals i elabora programació per a televisió i per a transmetre als cinemes. També presta serveis per a tercers i produeix escenografia i atrezzo per a altres teatres. Entre activitats diverses, lloga espais per a múltiples actes i col·labora, si escau, en la seva organització. En paral·lel, aprofita la infraestructura per a llogar espais i acollir actes de tercers.

45 *Arsrapport 2015* (2016). Copenhagen: Det Kongelige Teater.

Nationaltheatret

Governança i organització

Nationaltheatret és la denominació del teatre nacional noruec. Inaugurat el 1899, posteriorment l'estat n'assumí la titularitat com a ens públic. El propietari del teatre és el Ministeri de Cultura, que nomina els membres de la Junta d'Administració que esdevé l'òrgan de decisió més important del teatre. Dependent de la Junta hi ha l'equip directiu, format pels responsables de les àrees principals del teatre.

Programa específicament teatre en qualsevol de les seves modalitats i espectacles multidisciplinaris escènics. Disposa de diverses seus i sales:

- La Sala Principal, amb una fossa d'orquestra per a 45 músics i un aforament de 739 places, es dedica principalment a dramaturgia clàssica i contemporània i a espectacles didàctics.
- La Sala Amfiteatre, de menor capacitat i amb una infraestructura moderna, és un escenari tant per als clàssics com per al drama contemporani.
- La Sala de l'Antic Saló de Pintures és un espai de 61 places dedicat al teatre experimental i a l'exhibició d'artistes emergents.
- El Teatre Torshov esdevé una sala per a produccions principalment experimentals i autogestionada per un col·lectiu d'actors.

Per acomplir la seva funció realitza gires per tot el país i, en paral·lel, presenta actuacions de convidats nacionals i internacionals.

Activitats⁴⁶

Les obligacions del teatre respecte a l'oferta que presenta al públic es centren en desenvolupar noves dramaturgies per ser innovadors, emprar el llenguatge escènic per interrogar i debatre, ser permeable amb l'escena internacional, treballar amb els nens i el públic jove i ser representatius de la societat i la diversitat existent.

En el disseny de les seves activitats el teatre intenta mantenir l'equilibri entre la tradició i la innovació, i ha de programar tant produccions properes per a un públic ampli com espectacles de caire molt més avantguardista, experimental i innovador. Tanmateix, la casuística del Nationaltheatret fa que, a la vegada, hagi de tenir un

46. *Arsrapport 2015* (2016). Oslo: Nationaltheatret.

perfil internacional alt; això es deu al fet que, des de 1990, organitza i celebra el Festival Ibsen que, per la rellevància de l'autor en l'escena contemporània, actua de punt de trobada de nombroses produccions internacionals.⁴⁷

En l'actualitat desenvolupa un programa d'actuació, Especial Nacional, perquè tots els públics puguin experimentar trobades artístiques, concerts, presentacions, activitats infantils, qüestionaris, xerrades i molt més. En el seu apartat dedicat al públic infantil se centra en ofertes noves i emocionants per a nens i famílies amb nens.

El 2015 es caracteritzà per un rècord d'audiència i d'impacte públic. Gràcies a l'explotació de la capacitat i la cooperació de l'escena principal amb altres institucions, el teatre ha aconseguit generar més activitat i continguts que en exercicis previs. S'ha aconseguit un aforament del 80 % en la programació de les seues pròpies i s'ha produït una lleu disminució de públics en les gires motivada per la disminució d'activitat per les restriccions pressupostàries.

En referència a la col·laboració internacional, durant el 2015 el Teatre Nacional va programar tres actuacions sota el programa ICON i en el marc de cooperació entre teatres de la Unió dels Teatres d'Europa (UTE).

Abbey Theater

Governança i organització

L'Abbey Theatre es va inaugurar com a sala teatral a inicis de segle XX per, poc després, convertir-se en seu de l'Abbey School of Acting. El 1927 s'inaugurà el Peacock Theatre com un annex específic de teatre experimental, seu de companyies amateurs i l'Abbey School of Ballet.

L'Abbey Theatre va ser el primer teatre subvencionat per un estat en el món de parla anglesa. Des de 1925 rep el suport financer principal de l'Estat irlandès i es regeix conforme a la llei de societats anònimes. Actua com a teatre nacional d'Irlanda amb l'objectiu de produir i exhibir teatre en irlandès i anglès, escrit per autors irlandesos o sobre temes irlandesos i dramatúrgia d'autors internacionals, a fi de possibilitar una imatge de l'escena internacional al públic irlandès. En aquest

47 Shepherd-Barr, K. (2008) "The Development of Norway's National Theatres", *National Theatres in a Changing Europe. Studies in International Performance*. (Wilmer, S.E., ed.). Basingstoke: Palgrave MacMillan, pp. 85-98.

sentit, l'Abbey té la missió de crear un teatre de nivell internacional que reflecteixi la societat irlandesa.⁴⁸

Amb l'aportació pública, que es vehicula a través del Consell de les Arts irlandès, les fonts de finançament es diversifiquen entre el patrocini, l'explotació de la infraestructura (lloguer d'espais, servei de restauració) i els ingressos per activitats que, a part del taquillatge i les activitats educacionals inclouen, entre d'altres, el lloguer de vestuari⁴⁹ i la formació per a professionals, en concret, la formació en habilitats teatrals (oratòria, negociació, etc.).

Activitats⁵⁰

Per portar a terme els seus objectius institucionals, l'Abbey exhibeix un repertori d'obres irlandeses que actualitza i adapta, promociona la creació escènica local, programa teatre internacional clàssic i contemporani, fa gires a escala nacional i internacional i desenvolupa programes comunitaris i educatius. Així mateix organitza en diversos festivals i activitats temporals i hi participa.

L'Abbey disposa d'un programa comunitari i educatiu que fomenta un diàleg social i més contemporani. Treballa en el desenvolupament de col·laboracions entre, d'una banda, grups comunitaris i educatius, i, d'altra banda, un grup de facilitadors experimentats, actors, escriptors i creadors de teatre.

En l'àrea educativa, l'ens desenvolupa diverses iniciatives i programes relatius a les arts en l'educació i a la difusió de clàssics del teatre irlandès per al públic jove (Priming the Canon), una tutoria artística per a joves actors i creadors teatrals (Mentoring), producció d'audiovisuals sobre el procés creatiu, teatre per estudiants adolescents i tallers, un programa de col·laboració i estades amb una universitat nord-americana, pràctiques a l'entitat, etc.

Respecte de les activitats per a la promoció i formació sectorial destaquen les col·laboracions amb centres universitaris internacionals, les pràctiques laborals, les col·laboracions amb diverses institucions del país, les xerrades i conferències

48 Levitas, B. (2008) "The Abbey Opens: A First Night Revisited", *National Theatres in a Changing Europe. Studies in International Performance*. (Wilmer, S.E., ed.). Basingstoke: Palgrave MacMillan. pp. 73-83

49 Més de 23.000 articles de vestuari van ser llogats a l'Abbey Theatre Costume Hire (Companyia de Vestuari Abbey Theatre) per més de 250 companyies i grups diferents l'any 2015.

50 *Amharclann na Mainistreach – Annual Report 2015* (2016). Dublín: Abbey Theater.

temàtiques, els programes de desenvolupament dels talents creatius i tècnics escènics, els de suport d'actors amb audicions, la formació de dissenyadors i la bústia d'obres de dramaturgia inèdites.

Respecte de l'activitat envers el patrimoni documental, l'arxiu del teatre Abbey té la funció de recollir, preservar i posar a disposició el patrimoni documental generat al llarg de la història de l'ens.

Figura 2⁵¹

		DET KONGELIGE TEATER	NATIONALTHEATRET	ABBAY THEATER
ECONOMIA I ORGANITZACIÓ	Ingressos totals	72.656.200,- €	26.585.044,- €	11.171.666,- €
	Ingressos d'activitats pròpies	10.251.497,- €	6.898.037,- €	3.543.204,- €
	Aportacions públiques	55.578.800,- €	19.487.876,- €	6.945.230,- €
	Patrocini i mecenatge	6.825.903,- €	199.131,- €	683.232,- €
	% d'ingressos propis	23,50 %	26,70 %	37,83 %
	% d'ingressos per activitats	14,11 %	25,95 %	31,72 %
	% ingressos de mecenatge	9,39 %	0,75 %	6,12 %
	% aportacions públiques	76,50 %	73,30 %	62,17 %
	Despesa de personal propi	48.080.400,- €	18.308.366,- €	5.645.837,- €
	Nombre de personal propi	95	219 ⁵²	90
ACTIVITATS I COMUNICACIÓ	Nombre total d'usuaris	619.051	260.065	104.826
	Nombre total d'espectadors	408.653	224.131	104.826
	Teatre	146.256	224.131	104.826
	Altres arts escèniques ⁵³	262.397	-	-
	Nombre d'espectadors a gires	69.277	41.266	18.726
	% d'espectadors a gires	16,95 %	18,41 %	17,86 %
	Nombre d'espectacles	98	37	40
	Teatre	37	37	40
	Altres arts escèniques	61	-	-
	Nombre de funcions	734	602	479
	Teatre	415	602	479
	Altres arts escèniques	319	-	-
	Nombre d'espectacles en gira	20	12	10
	Nombre de funcions en gira	108	152	89
	Rendiment de funcions per espectacle de teatre	7,49	16,27	11,98
	Rendiment de funcions per espectacle en gira	5,4	12,7	8,9
	Nombre d'usuaris del web	n.d.	2.900.000	695.350
	Seguidors/usuaris xarxes ⁵⁴			
	Facebook	60.208	46.129	38.841
	Twitter	4.072	5.790	n.d.
Instagram	n.d.	n.d.	5.452	
YouTube	n.d.	24.715	81.637	

51 Les dades dels tres equipaments corresponen a l'exercici 2015.

52 La xifra inclou el nombre de contractacions laborals per temps parcial i les temporals o per servei.

53 Inclou les activitats musicals, òpera i concerts, i la dansa.

54 Dades de 2017.



3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

3.1. APLICACIÓ METODOLÒGICA

En el marc metodològic de l'avaluació estratègica, la fase de parametrització de la informació recull la valoració d'experts interns com un dels procediments que constitueixen la interpretació de la informació obtinguda.⁵⁵

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

- Els aspectes genèrics i sectorials: naturalesa dels objectius, adaptació a la demanda social i cultural, impacte en la dinàmica del sector i rol territorial.⁵⁶
- Els continguts: els recursos i l'organització que estructura l'ens avaluat, l'adequació de les activitats, els projectes digitals i la comunicació.⁵⁷
- Les propostes de millora que, des de diverses perspectives externes, s'apunten com a estratègies destinades a remeiar les possibles deficiències.

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

En l'avaluació del Teatre Nacional de Catalunya (TNC) s'ha concretat un esquema d'informe (annex 2) que s'estructura en funció del mateix mètode que s'ha seguit en l'avaluació estratègica de l'equipament, introduint com a criteris de valoració la qualitat de l'oferta, la singularitat del servei o producte, la innovació en la generació del servei i la gestió, els valors culturals o formatius, el valor implícit de l'oferta i la projecció exterior.

⁵⁵ La base metodològica que defineix aquest apartat es desenvolupa a l'apartat 5.3 del model propi: CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model ...* Op. cit. 3, p. 50-52.

⁵⁶ La informació requerida correspondria a l'eix transversal 1, «Governança i coordinació» (planificació estratègica); a l'eix 3, «Estructura organitzativa» (interacció sectorial), i a l'eix 6, «Cohesió social» (motor de cohesió).

⁵⁷ La informació requerida correspondria a l'eix transversal 3, «Estructura organitzativa» (organització interna); a l'eix 4, «Activitats i públics» (oferta i activitats); a l'eix 5, «Paradigma digital», i a l'eix 7, «Educació» (accent educatiu).

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

1. Valoració d'aspectes genèrics i sectorials (camp de redacció lliure).
 - a. En referència a les estratègies del TNC respecte a la demanda social i cultural.
 - b. Impacte de l'acció del TNC en la dinàmica general cultural i com a eina de promoció en el sector de les arts escèniques.
 - c. Projecció exterior / internacionalització de l'equipament i de les seves activitats.
2. Valoració de mitjans, d'activitats i de continguts (formulari i comentaris de redacció lliure).
 - a. Infraestructures, recursos i organització.
 - b. Respecte dels continguts.
 - c. Respecte del projecte pedagògic i del projecte social.
 - d. Comunicació i acció comercial.
3. Propostes de millora (camp de redacció lliure).
 - a. Llistat de fortaleces i debilitats detectades en l'ens i en les seves activitats.
 - b. Llistat de recomanacions derivades.

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

- El perfil de gestor teatral: corresponent a l'expert sectorial i de gestió, amb experiència en el desenvolupament d'activitats gerencials i de programació en espais escènics.
- El perfil artístic: professionals de la creació, la direcció o la interpretació vinculats al sector, coneixedors dels continguts i la logística necessària per a portar-los a terme.
- El perfil acadèmic / crític: corresponent a externs a l'execució i gestió des de l'òptica docent o periodística, amb visions analítiques del sector a partir de la contextualització teòrica.

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

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

3.2. RESULTATS DE LA VALORACIÓ D'EXPERTS

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

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

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

EN REFERÈNCIA ALS ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

Adaptació a la demanda social i cultural

- A partir de la temporada 2015-16 es reforça la programació social (Memorial Dones, Festival IF, Juvenil Poesia, etc.) que es referma a la 2016-17 (col·laboracions amb l'ESMUC i la Filmoteca, Any Lull, projecte "A Cor Obert", etc.).
- No hi ha un projecte social de llarga durada clarament definit en referència al barri o entorn del TNC.
- El rol del TNC ha de ser generar més necessitat de teatre. La demanda des del punt artístic sempre és baixa.
- Si no s'ha de donar un servei per a tot el sector teatral del país i per a la xarxa dels teatres del territori, la necessitat d'un teatre nacional es circumscriu a la programació de patrimoni teatral i a l'activitat social i pedagògica que es realitza de forma centralitzada a Barcelona, tasques que són molt importants però no suficients.
- En el període analitzat el TNC ha volgut oferir una línia més patrimonial i menys comercial.
- L'aposta, en principi, podia fer desconnectar un públic habituat a teatralitats diferents. Retocs a la línia han fet que a la Sala Gran es programin espectacles per a públic majoritari, que han fet remuntar el nombre d'espectadors.

- Amb el model actual consolidat, l'oferta és variada: per uns massa intel·lectual; per a d'altres, massa comercial.
- L'estratègia de programació s'adreça amb voluntat d'arribar a diferents demandes tenint com a referència el concepte de servei públic.
- Cal exigir al Departament de Cultura una visió més encertada del fet teatral a nivell de país per poder oferir als ciutadans una oferta escènica àmplia i coordinada.
- Les propostes i el programa s'adeqüen al context sociocultural en el quals s'inscriuen.
- S'atén a la demanda de validació de la tradició escènica, però mantenen dèficits: la lectura contemporània de l'escena popular (singularment el teatre generat des del Paral·lel), el patrimoni teatral anterior al s. XIX (medieval, renaixentista, barroc), la predilecció per autories conegudes (Sagarra) enfront de l'oblit d'altres autors del s. XX (Ramon Vinyes, Carles Capdevila, per exemple).

Impacte en la dinàmica cultural i en el sector de les arts escèniques

- La comesa del TNC s'hauria de concentrar en la tasca d'aparador teatral institucional, amb obligacions respecte de la recuperació del patrimoni teatral nacional i internacional, prioritzant el nacional, i oferir una mostra de produccions contemporànies especialment les pròpies. Les polítiques teatrals no haurien de formar part de les seves funcions.
- L'impacte no s'ha de mesurar únicament amb la quantitat d'espectadors, sinó també amb els creadors que promouen o la presència de la dramaturgia en l'imaginari popular, o en la mateixa dinàmica cultural, com pot ser la revalorització dels autors participants en el programa Epicentre Cultural.
- No s'ha creat prou cohesió amb les institucions properes (L'Auditori o el Museu del Disseny).
- El TNC no participa prou amb els festivals territorials i sectorials: Fira Mediterrània de Manresa, la Fira Trapezi de Reus o la Mostra d'Igualada, entre d'altres.
- No s'ha propiciat una associació d'espectadors.
- Manca una política de companyies residents.
- Es necessita una voluntat de transmissió entre els teatres públics (Teatre Lliure, TNC i teatres municipals) i també amb l'acadèmia.
- Al públic li resulta difícil la consulta de l'arxiu artístic de la institució.

- El TNC vol ser el teatre de referència i, per això, programa la recuperació i la legitimació de clàssics, models teatrals propis i nous valors.
- El TNC es centra en el teatre de text.
- El sector es troba agrupat en diverses famílies, circumstància que, en principi, qüestiona l'acceptació de les estratègies de l'equipament. En el mateix sentit, el TNC s'ha ampliat a propostes i professionals que no havien tingut cabuda i, en paral·lel, s'ha limitat la continuïtat de tercers.
- La necessitat d'implicar el públic present i futur obliga a augmentar la informació envers l'activitat, buscant una experiència més vivencial.
- En aquest sentit, caldria treballar elements que es puguin considerar nous indicadors que possibilitin perfilar estratègies d'incidència.
- Tot i disposar d'un pressupost inferior a altres èpoques, l'impacte és superior.

Projecció exterior / internacionalització

- Cal valorar si correspon al TNC la funció de projecció internacional del teatre català.
- L'impacte a Catalunya i a Europa és escàs.
- Al territori el TNC es veu llunyà i no disposa de públic propi i constant que es desplaci a la seu de Barcelona per veure espectacles.
- El nombre d'espectacles en gira dins el territori català és reduït (quatre durant la temporada 2016-17).
- No es percep que el TNC artísticament i socialment faci de node i referència del sector
- La majoria de produccions, amb independència de la seva qualitat, no tenen continuïtat fora del TNC.
- No hi ha xarxes de coproducció ni presència internacional.
- No s'exerceix lideratge sobre els teatres locals o sobre les companyies amateurs del territori.
- S'entén que sortir és difícil i implica recursos de tot tipus. Tanmateix, no es percep l'impuls d'exportar o coproduir amb voluntat internacional, de ben segur a causa de limitacions pressupostàries.
- Les escadusseres produccions estrangeres desdibuixen el segell propi del TNC.
- Manquen fórmules imaginatives d'entesa amb altres teatres.

- La relació internacional no s'ha de limitar a la transferència de propostes pròpies i l'admissió i programació d'externes, és especialment interessant la circulació d'autors, directors i professionals. En aquest sentit, la tasca del TNC ha de ser propiciar aquestes trobades.

EN REFERÈNCIA ALS MITJANS, ACTIVITATS I CONTINGUTS

Infraestructures

Respecte de les característiques de les sales d'exhibició.

- En general són bones. És ideal disposar de tres sales per a produccions diferenciades.
- Les característiques de la Sala Gran, amb el seu gran aforament, poden perjudicar la percepció d'acceptació de les produccions, en vincular el seu èxit a la necessitat d'omplir la sala. Tècnicament dificulten els treballs per a concepcions escèniques modernes i la visibilitat és deficient.
- La Sala Gran té problemes d'acústica.
- La Sala Gran presenta problemes: mala visibilitat, cadires incòmodes, dificultats per a persones amb minusvalideses. L'edifici respon a criteris artístics més que funcionals per la seva comesa.
- La Sala Petita és la més equilibrada per les seves característiques i l'aforament. Resulta òptima.
- Tot i que no es va pensar per a fer teatre, la Sala Tallers s'ha adaptat correctament a aquesta funció.
- **Discrepància.** La Sala Tallers tampoc no està suficientment condicionada.

Els espais complementaris i tècnics.

- La concepció de teatre – temple resulta anacrònica com a servei públic.
- L'espai està condicionat per l'arquitectura: li cal millorar la ventilació, la distribució interior, la visibilitat dels espais de treball, etc.
- Els espais interns i externs haurien de ser més aprofitables: els jardins hauries d'estar condicionats per fer-hi espectacles a l'aire lliure i per a propostes de teatre de carrer.
- Els espais complementaris i tècnics compleixen les seves funcions.
- Les limitacions pressupostàries afecten l'adquisició, reparació i conservació de materials i instal·lacions.

- Caldrien més sales d'assaig, així com sales d'escalfament, de lectura o d'activitats diverses.
- L'excessiva solemnitat de l'espai converteixen l'usuari en un ésser passiu de difícil vinculació amb el fet teatral.
- La infraestructura és un laberint rígid i gens funcional, molt inflexible a les necessitats tècniques.
- Els espais auxiliars no són espais adients per a oferir una activitat paral·lela als programes artístics.

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

- Accessos tècnicament adequats i ben indicats, tot i les limitacions de l'espai.
- El servei de bar resta amagat entre palmeres i els jardins, estan infrautilitzats.
- La fredor de la infraestructura contrasta amb el tracte del personal de sala i recepció.
- Els usuaris amb mobilitat reduïda es troben amb inconvenients a l'hora d'accedir a l'espai.

Dimensió de l'estructura organitzativa i els recursos humans.

- La plantilla pot estar sobredimensionada. Altres equipaments (Teatre Lliure, amb 65 efectius) aprofiten millor dels recursos humans disponibles.
- Un part de la plantilla pròpia de servei públic (dimensionada) desconeix els continguts, amb possibles rutines enquistades.
- Les activitats no tenen altre remei que ajustar-se a l'estructura, recursos i dimensions que les condicionen en tot moment.
- L'organització és hereva de la rigidesa funcionarial. No permet la flexibilitat òptima per a les programacions artístiques actuals. Caldria prendre el model d'estructures organitzatives que s'adapten a les necessitats de producció i artístiques amb prou agilitat.
- **Discrepància.** Bona relació entre recursos i activitats.

Continguts

L'equilibri de la programació d'arts escèniques.

- S'ha fet un esforç en les dues darreres temporades per equilibrar la programació. Està equilibrada.

- La temporada està limitada entre els mesos d'octubre i juny (a la Sala Gran) o d'octubre a juliol (a la Sala Petita i a la Sala Tallers).
- Manquen intercanvis amb altres institucions o coproduccions amb institucions similars europees.
- Hi ha set o vuit produccions troncal i diverses propostes que, per raons comunicatives o altres motius, no sempre arriben bé als públics objectiu.
- S'ha fet una bona aposta entre teatre clàssic universal, patrimoni teatral català i teatre contemporani, amb autors catalans, però sense centrar-se en cap relat, com ja es fa en altres teatres que s'especialitzen.
- S'intenta trobar l'equilibri entre la necessitat de vetllar per la revisitació permanent i l'actualització d'un repertori nacional, i la conveniència de promoure regularment creació escènica i dramaturgia contemporània.
- Es genera expectativa i les dosis mínimes de risc i gosadia que cal demanar a l'equipament.
- **Discrepància.** La qualitat és alta però la programació segurament està desequilibrada.
- **Discrepància.** En la programació hi manquen temàtiques com la lectura contemporània de l'escena popular (singularment, el teatre generat des del Paral·lel), el patrimoni teatral anterior al segle XIX (medieval, renaixentista, barroc), altres autors del segle XX com Ramon Vinyes o Carles Capdevila (enfront de la predilecció per noms com J.M. de Sagarra), l'escena d'avantguarda o el gran guinyol del segle XIX .
- **Discrepància.** La programació de la Sala Gran ha de ser sempre enfocada a l'èxit de públic, combinant la qualitat i la comercialitat . De la seva atracció depèn que es puguin justificar les iniciatives que es portin a terme a la resta de sales.

Valoració de la programació: la PROGRAMACIÓ TEATRAL.

- Les produccions són molt correctes.
- En les darreres temporades hi ha voluntat d'equilibrar produccions d'abast més popular, però amb una qualitat notable, amb propostes més arriscades.
- És destacable la recuperació de gèneres històrics (sarsuela, Pitarra) i de l'àmbit del teatre musical.
- Hi ha discurs: es potencien la tradició i els materials teatrals arriscats (aposta des de l'actual direcció artística).
- La definició artística del projecte actual es valora molt positivament.

- **Discrepància.** Fóra interessant incloure més contemporaneïtat, tal com es pot veure en els festivals del país (Fira Tàrrrega o Temporada Alta).

Valoració del programa Epicentre Cultural i els eixos temàtics proposats.

- És una molt bona proposta, però li cal més aposta (de les 27 obres programades només tres tractaven sobre l'Epicentre Brossa).
- És molt interessant que es publiquin els textos vinculats i s'integrin les representacions en un marc major de referència.
- Referent a això, es podria establir una programació en *streaming* destinada a l'àmbit docent.
- Cal un compromís amb altres institucions i mitjans públics perquè tinguin la repercussió que es mereixen.
- Els eixos temàtics potser no són tan evidents per a l'espectador, però sí que són una eina de criteri per als programadors.
- La política d'Epicentres és molt encertada, però no constitueix mai l'autèntic atractiu de cada temporada i no han estat grans produccions (manca de dotació pressupostària).
- En el marc dels eixos temàtics, seria d'interès la revisitació de grans clàssics contemporanis del teatre català (entre d'altres, *Barcelona, mapa d'ombres*, de Ll. Cunillé, o *Desig*, de J.M. Benet i Jornet).

Valoració de la PROGRAMACIÓ D'ALTRES ARTS ESCÈNIQUES.

- Programació coherent amb els objectius.
- S'han tingut poc en compte les companyies històriques, moltes d'elles basades en un teatre més visual i gestual que no textual.
- Directors escènics recurrents.
- Potser les línies o premisses de la direcció artística no són prou clares.
- La música, el circ o la dansa haurien de tenir espais més idonis, si bé totes aquelles propostes que reforcessin la programació hi haurien de tenir cabuda.
- El teatre infantil hauria de ser un puntal en la programació.
- El teatre de carrer podria tenir un espai adequat en els jardins de l'equipament.
- **Discrepància.** El teatre familiar, el circ i la dansa hi tenen molt poca presència. Tenen cabuda en una programació més àmplia i diversa perquè diversos públics es sentin identificats
- **Discrepància.** No es fa recerca escènica.

Relació entre produccions pròpies, alienes i coproduccions.

- Manca l'establiment de xarxes d'àmbit nacional i internacional.
- Quan surten de gira a altres teatres, les coproduccions del TNC passen a dependre de les productores externes.
- La projecció interior mitjançant els teatres en xarxa amb coproduccions de teatre clàssic català de qualitat té lloc amb un gran èxit.
- La distribució interna es fa mitjançant coproduccions amb companyies locals; després la distribució l'assumeix directament la coproductora, que passa a convertir-ho en una producció privada amb el segell del TNC.
- A un teatre nacional cal demanar-li producció pròpia. Els canals per a millorar les condicions de companyies independents, productores, etc., han de ser uns altres.
- El TNC pot produir sota paràmetres diversos: alguna producció de pressupost important per a la Sala Gran i d'altres de cost més reduït tant per a les altres sales de l'equipament com per a la seva gira.

El suport als autors emergents i al talent jove.

- Resulta d'interès explorar el concepte de creadors residents amb un programa i concurs públic.
- La direcció opta per encarregar obres a autors contemporanis reconeguts (Lluïsa Cunillé, Josep Maria Miró, Pau Miró, etc.). En són molts, autors i directors, i formen part de les programacions troncales de les darreres temporades. L'aposta per uns, però, implica l'exclusió d'altres per impossibilitat física de la institució.
- La bústia de textos permet seleccionar una obra d'un autor emergent per fer-ne el seguiment i que acabi en lectura dramatitzada. Permet que la dramaturgia incipient tingui un espai on acudir i el teatre pugui aportar a la promoció sectorial.
- És necessari un espai propi i continuat en el temps per als autors emergents.
- L'estructura d'administració pública i l'organització que se'n deriva no són les més adients per a la promoció de la creació contemporània. Per ser efectius en l'autoria emergent i el talent jove calen estructures més dúctils, plantejaments artesanals i espais de petit format. Amb aquests condicionants, el TNC ha de servir per a consolidar trajectòries, fer-les més populars i plantejar-los noves ambicions artístiques.
- Es troba a faltar una política més decidida de suport a la creació escènica emergent en col·laboració amb altres espais, així com estratègies de suport a la producció.

- El suport als autors emergents, tant amb programes com l'antic T6, amb creadors residents o amb suport a la bústia de textos, ha d'implicar la creació de modes, noves mirades artístiques i línies d'interès per al públic.

El projecte pedagògic i el projecte social

L'oferta dels serveis educatius.

- El programa de conferències i xerrades és encertat.
- La videoteca hauria de ser accessible als investigadors i docents, així com altres materials de la història teatral.
- Els serveis educatius estan ben estructurats, si bé caldria ampliar i imaginar noves interaccions més afins a la societat actual.
- La política de publicacions és excel·lent i de gran interès. Es podria ampliar, si fos possible, amb la publicació d'obres que no es representen i de tot tipus d'estudis escènics, amb la col·laboració d'altres ens del sector com altres teatres públics, institucions educatives (Institut del Teatre), etc.
- Els programes educatius i activitats són molt interessants, si bé caldria fixar-se en exemples d'èxit de polítiques educatives institucionals.

Valoració de: les ACTIVITATS ACADÈMIQUES (primària, secundària, batxillerat/ graus formatius).

- Correctes.
- Les activitats que es fan semblen ben enfocades però haurien de tenir molta més continuïtat.
- Cal intentar la coordinació entre la programació del TNC i els continguts que s'ofereixen als escolars per nivells acadèmics.
- El TNC hauria de liderar, amb els centres d'ensenyament superior específics, la inclusió de les arts escèniques en els currículums educatius de primària i secundària.

Valoració de: les ACTIVITATS PEDAGÒGIQUES ADREÇADES AL PÚBLIC EN GENERAL.

- Les persones convidades i la temàtica de les activitats semblen adequades.
- Es fan moltes activitats i totes acaben trobant el seu públic.
- Es fa necessari un departament especialitzat a dinamitzar aquestes propostes, inventar-ne més i apostar-hi comunicativament.

- Seria interessant potenciar una associació d'espectadors a partir dels abonats.
- Resulten interessants les trobades i els materials que es dediquen a les biblioteques – clubs de lectura. També les col·laboracions amb altres institucions culturals i educatives (Filmoteca, ESMUC, entre d'altres), si bé caldria aprofundir-hi amb l'Institut del Teatre (pràctiques de direcció, escenografia, intèrprets emergents, etc.).
- Les lectures dramatitzades, les visites guiades i les xerrades després de la funció es valoren molt positivament.
- Projectes com “Llegir el teatre” arriben a tot el país i són de gran interès per a la promoció del teatre. Tanmateix, fóra interessant que també s'articulés a partir de rèpliques territorials que no acabessin amb la visita al TNC si no als teatres locals, prèviament coordinats amb l'equipament nacional.

Les activitats que es desenvolupen aconsegueixen els objectius d'alfabetització i socialització del teatre.

- Les activitats van dirigides a l'espectador-típic catalanoparlant, de classe mitjana i en la franja mitjana d'edat, per tant, seria molt interessant proposar activitats més vinculades a altres segments de ciutadania.
- Cal ampliar l'espectre social mitjançant activitats destinades a públics específics allunyats de l'interès pel teatre.
- El TNC, com que és un teatre obert a tothom, aconsegueix els objectius d'alfabetització i socialització bàsics des d'una òptica institucional.
- Les estructures nacionals fan molt de respecte: hi ha ciutadans que es pensen que no són per a ells.
- El TNC no és l'instrument més adequat per a alfabetitzar i de segur que no ha de ser l'únic.
- S'ha fet un gran esforç per a penetrar en amplis sectors socials del país que resten al marge de l'experiència teatral, però encara cal fer un gran treball per a aconseguir-ho.

Les iniciatives del projecte social.

- Es nota en els darrers exercicis la voluntat d'obertura a altres institucions i projectes.
- Apropa Cultura és una proposta imprescindible. Aquestes entitats i la seva col·laboració amb el TNC són l'eina més clara per a incidir en estrats de la societat que veuen la proposta teatral com quelcom llunyà.

Comunicació i acció comercial

Ús del web per a potenciar la imatge del TNC.

- La web és clara i comunica eficaçment.
- És un molt bon punt d'informació i continguts.

Intel·ligibilitat, practicitat i accessibilitat del web.

- Resulta fàcil trobar la informació al web.
- Estadísticament, el perfil de l'espectador del TNC s'acosta a gent gran que potser no està familiaritzada amb el món digital. En aquest sentit, cal pensar en una web intuïtiva i clara.
- La web ha millorat en els darrers exercicis però queda camí per a optimitzar-la.

Ús i profit de les xarxes socials.

- La presència a les xarxes és correcta.
- És necessària més interacció a Twitter.
- A Facebook es tenen molts seguidors, però hi ha pocs comentaris.
- **Discrepància.** La web no està adequada per a atraure un públic jove o familiaritzat amb les xarxes

El posicionament de l'ens envers el públic.

- Manca aprofundir en la captació del públic jove i també del familiar.
- Li falta estratègia i agressivitat.
- Li cal formar part d'una estratègia de comunicació ferma, on també es pugui exigir visibilitat de les millors propostes als mitjans públics audiovisuals amb voluntat de servei públic.
- En l'actualitat queda posicionat de forma bastant indefinida per al gran públic.
- És necessària la recerca per a cada proposta dels seus públics, i complementar-la amb activitats paral·leles que enforteixin l'experiència teatral.
- Respecte dels diferents públics, hi ha poca oferta en continuïtat per al perfil familiar; cal ampliar el públic escolar fent-lo viure una experiència ludicocultural; cal estudiar fórmules i propostes més afins a les seves sensibilitats per a captar públics joves.

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

- S'evidencia un cert oblit del públic més jove i familiar. La comunicació pública és correcta, però es pot millorar en relació amb el públic jove.

- Hi ha poc moviment de públics respecte d'altres teatres (Teatre Lliure, circuit de Focus, etc.).
- No s'ha sabut arribar comunicativament a l'espectador: calen estratègies de públic específiques per a cada proposta, siguin les prioritàries o no.
- Si bé la necessitat d'externalització de determinats aspectes de la comunicació és òbvia, la manca d'un relat propi i intern, des del coneixement tècnic i artístic del servei que s'ofereix, no ajuda a transmetre les sensacions inherents del producte teatral.

Valoració de: LA POLÍTICA DE PREUS.

- Els preus són correctes.
- Hi podria haver més tipus d'abonaments. Els existents semblen òptims.
- D'acord amb oferir entrades de darrera hora al 50% i altres descomptes similars que permetin a col·lectius com els joves accedir-hi a baix preu.
- Caldria una política específica de preus per als grups socials desfavorits.

Valoració: ALTRES SERVEIS OFERTS.

- El lloguer es fa necessari i resulta interessant si no interfereix en la programació.
- Esdeveniments com *All those Market* són d'interès, així com diverses de les mostres (CIATRE).

PEL QUE FA A LES PROPOSTES DE MILLORA

Punts forts.

- Infraestructura amb espais per a programar propostes diferents (Sala Gran, Sala Petita, Tallers, vestíbul, jardins ...)
- Equip humà, professional i consolidat. Molt bona atenció als espectadors.
- Potenciació del teixit creatiu en el sector amb la selecció de talents emergents.
- Programació de teatre català contemporani de text.
- Aposta per títols arriscats de la dramaturgia universal.
- Equilibri programàtic entre contemporaneïtat i tradició. Coherència i qualitat.
- Visió patrimonial com a funció central de l'equipament: gran encert en el programa Epicentre Cultural i de l'estratègia de recuperació del patrimoni teatral català.
- Esforç de documentació i difusió informativa envers els autors dels epicentres: Pitarrà, Brossa, Guimerà o Cunillé.
- Activitats paral·leles reeixides: programa Llegir teatre a les biblioteques, publicacions de textos teatrals o col·laboracions amb Apropa Cultura.

- Excel·lent l'adaptació d'obres en format operístic.
- Teatre de referència institucional.
- Capacitat de producció.
- Bones propostes pedagògiques i programa social.
- Encert en l'aplicació del codi ètic i les polítiques de transparència.

Punts febles.

- Edifici no optimitzat per a les funcions que desenvolupa el TNC i que tampoc convida a ser un centre de trobada dels afeccionats al teatre.
- L'aforament de la Sala Gran condiona l'elecció de textos, que han de preveure omplir l'espai, el fet que pot prioritzar la comercialitat davant d'altres interessos artístics o de tipus patrimonial.
- Pressupost limitat per a activitats: impossibilitat de portar espectacles forans o per a més gires de produccions i coproduccions pel territori.
- Poca producció pròpia que implica la supeditació a la fórmula de les coproduccions.
- Localització no totalment favorable al trànsit de públics de l'oferta cultura a la ciutat.
- Estratègia de comunicació limitada respecte de la recerca de públics i la visibilització de les propostes, també als mitjans públics.
- Estructura feixuga de funcionament pròpia i inherent de les administracions públiques.
- Poca participació en xarxes internacionals, on són possibles intercanvis amb equipaments amb casuística similar a la del TNC
- Produccions amb visibilitat limitada, especialment internacional.
- Equips artístics limitadament plurals.
- Poca presència al barri.
- Manca de programació de disciplines escèniques diverses.
- Manca de projectes de recerca, especialment en la investigació sobre autors.
- Presència limitada de produccions orientades per a públic jove en la programació.
- Oblit en la recuperació de patrimoni escènic popular contemporani.
- Comunicació i interacció amb el sector professional.
- Feblesa i incertesa pressupostària.
- No aglutina el sector teatral del país.



4. CONCLUSIONS

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

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

4. CONCLUSIONS

4.1. DE TIPUS ORGANITZATIU

FORTALESES	FEBLESES
• Els contractes programa vigents durant el període avaluat han permès vincular, a curt i mitjà termini, l'aportació pública a l'execució concreta de projectes i activitats. • Tot i no disposar de compromís pressupostari a llarg termini, el Pla estratègic 2013-2016 defineix la voluntat acordada per acomplir la missió del TNC, concreta en els objectius estratègics i les línies d'actuació. • Acompliment dels objectius envers la transparència institucional en la gestió de les activitats amb una exposició pública en diversos mitjans. • El compromís ètic s'ha convertit en eix de la gestió tant interna, amb un modèlic pla d'evolució laboral, com externa, amb el sector i l'acompliment de les bones pràctiques i amb l'atenció al públic. • L'edifici disposa de tres sales d'exhibició escènica així com de diversos espais per a programar propostes diferents. Es consideren molt adequades la Sala Petita i la Sala Tallers.	• El format societari del TNC no és el més adequat per a captar fons a través del mecenatge. Amb la legislació actual, la forma jurídica de societat anònima impedeix gaudir dels beneficis fiscals que afavoreixen l'aportació privada. • El Consell d'Administració està format principalment per representants públics. Manca la participació de més perfils privats que complementi visions estratègiques i executives. • En referència a les funcions sectorials que li atorguen els estatus de l'entitat, les accions envers el paper d'agent vertebrador de la xarxa teatral i territorial han estat limitades. • La gestió del TNC es caracteritza pel volum molt elevat de càrrega administrativa originada per la complexitat creixent dels procediments públics. L'afectació en l'equipament és especialment feixuga a causa del nombre de contractacions laborals i professionals vinculades a les activitats artístiques.

FORTALESES	FEBLESES
• Es considera el model de direcció compartida o bicèfala, amb director/a artístic/a i director/a executiu/iva, la garantia de la prioritat dels continguts i, alhora, de la gestió més adient dels recursos. • L'equip humà és expert i consolidat, fet que possibilita el seu creixement en capacitat professional. • Disposar d'indicadors associats al contracte programa possibilita el control i l'evolució dels objectius i les activitats vinculades. • Aplicació dels mitjans tecnològics en aspectes diversos, com el sistema operatiu de gestió, el CRM associat al màrqueting i l'ús del web i les xarxes socials.	• En referència a l'organització interna: – Els procediments que han de conformar el manual de processos estan redactats pels departaments de l'ens. Així mateix, cal aprofundir en la transversalitat en la difusió del <i>know-how</i> de determinades àrees de coneixement. – No existeix el departament pedagògic i social i les tasques vinculades es reparteixen entre el personal, fet que pot limitar la potenciació i la projecció de les activitats vinculades. – Durant els exercicis avaluats no hi havia departament jurídic, fet que ha originat una sobrecàrrega de tasques a tercers. • La localització de l'equipament, si bé amb potencial, es situa en un entorn actualment poc atractiu pel que fa a l'oferta cultural. • La Sala Gran presenta problemàtiques de tipus infraestructural, com els accessos per al públic i la sonoritat. • Altrament, l'aforament de la Sala Gran condiciona l'elecció de textos, que han de preveure omplir l'aforament de l'espai. • La complexitat procedimental i estructural de les grans institucions públiques pot ser un obstacle a les necessitats de flexibilitat i adaptabilitat que li calen a la creació artística.

4.2. DE TIPUS ECONÒMIC

FORTALESES	FEBLESES
• Creixement de les aportacions de la Generalitat de Catalunya. • Creixement dels ingressos propis. • El potencial de generar recursos es manifesta en l'increment constant d'ingressos propis • L'explotació dels espais de l'edifici esdevé un eix principal en la consecució d'ingressos propis. • La política d'abonaments és efectiva pel que fa a fidelització i anticipació de compra. Es constata la voluntat d'evolució limitada en l'augment dels preus d'abonaments i de les entrades més genèriques en paral·lel al manteniment dels preus socials.	• El grau d'autofinançament del TNC correspon pràcticament a la quarta part del total d'ingressos. Tanmateix, la resta del finançament està vinculat a un única administració i, per tant, hi ha dependència financera de la Generalitat de Catalunya. • La normativa envers el mecenatge no facilita l'atractiu suficient per al desenvolupament i creixement del suport privat que hauria de rebre el TNC. • Els pressupostos per activitat són encara molt limitats i no possibiliten portar espectacles forans o apostar per una política de gires de produccions i coproduccions pel territori. • El marge brut de la programació és deficitari, alhora que els costos d'estructura són elevats. Aquestes característiques habituals en els equipaments públics es vinculen a la funció comunitària que els hi és inherent. • En un edifici de tipus patrimonial el manteniment de les instal·lacions i estructures necessàries per a l'execució de l'activitat implica un cost elevat. • No existeix cap projecte cofinançat amb fons europeus o aliens a l'Administració de la Generalitat.

4.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

FORTALESES	FEBLESES
• Coherència i qualitat de la programació, on s'aposta per títols arriscats de la dramaturgia universal i, alhora, s'estableix un equilibri programàtic entre contemporaneïtat i tradició. • Amb la normalització del patrimoni teatral i la programació contemporània de text en llengua catalana el TNC ocupa, de forma molt preponderant, un nínxol de mercat no sempre atès pels circuits comercials. • El TNC adopta un rol de prescriptor en la recuperació de clàssics i en la dramaturgia nacional actual. • Visió patrimonial com a funció central de l'equipament: gran encert en el programa Epicentre Cultural i de l'estratègia de recuperació del patrimoni teatral català. • El disseny de la programació de cada temporada pivotant en eixos temàtics facilita l'enteniment de la proposta per part del públic. • El nivell creixent d'ocupació de les sales mostra l'acceptació de l'oferta. • La versatilitat de la Sala Petita i de la Sala Tallers permet assumir un risc amb propostes previsiblement menys comercials que no s'adeqüen a l'aforament de la sala principal.	• La visió manifestada en la norma del TNC expressa la voluntat de ser el referent en les arts escèniques a Catalunya. En la programació de les temporades avaluades, el teatre de text suposa prop del 80% del total. • Durant el període d'avaluació, es considera que hi ha una presència limitada de produccions orientades per a públic jove en la programació. • La producció pròpia resta limitada en quantitat a causa de la insuficiència de recursos. Es compensa parcialment amb la coproducció amb tercers. • La territorialització d'activitats i el traspàs de coneixement es desenvolupen limitadament amb coproduccions i determinades col·laboracions amb el territori. • La internacionalització de propostes pròpies i la permeabilitat amb la producció teatral externa no s'ha convertit en eix d'actuació prioritari. • La participació és pràcticament inexistent en xarxes internacionals, on són possibles intercanvis amb equipaments amb una casuística similar a la del TNC

FORTALESES	FEBLESES
• Les activitats complementàries generen molt interès i visitants al teatre de manera que aquests usuaris tenen la potencialitat de ser nous públics: – La publicació de textos teatrals esdevé una de les eines fonamentals en la difusió dels creadors contemporanis i històrics catalans. – La Bústia de textos es considera una aportació envers l'expertesa del TNC i els seus col·laboradors al servei de la dramaturgia emergent i a la potenciació del teixit creatiu. – La innovació i obertura d'oportunitats de creixement d'activitats caracteritzen el projecte educatiu "Tàndem". – La col·laboració amb els biblioteques del territori en el projecte "Llegir el teatre". – El projecte social compartit amb Apropa Cultura. • La política de preus és prou àmplia i aplicada als públics perquè pugui facilitar l'accés al teatre a tots els col·lectius.	



5. RECOMANACIONS FINALS

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

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

Com a cloenda d'aquestes recomanacions, es recullen reflexions finals referents a l'assumpció de responsabilitats.

5. RECOMANACIONS FINALS

5.1. 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 a 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 a 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.⁵⁸
 - 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'implantin 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).⁵⁹
 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.

5.2. 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 vinculessin de forma genèrica amb el projecte o amb activitats específiques que s'hi puguin desenvolupar o associar.

58 L'ens informa que, en exercicis posteriors als avaluats, s'ha procedit a la creació i dotació d'un departament jurídic.

59 L'ens informa de la implantació d'una *Compliance* periòdica a partir de l'any 2017.

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.

5.3. 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.

15. Les polítiques de **suport directe al sector emergent** poden ser articulades a partir, entre d'altres, de les propostes següents:
- 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.
 - Cessió d'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 a 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 a generar continguts didàctics. La col·laboració amb les escoles per a crear grups de teatre o la implicació de la institució en tallers als mateixos centres educatius podrien ser camps a desenvolupar tal com altres institucions del país porten a terme.⁶⁰
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.⁶¹
18. En paral·lel a la potenciació de públic jove, cal implantar estratègies per a atreure els **joves creadors** que incloguin noves mirades a tècniques i disciplines 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

60 CoNCA (2016). *Fundació Orfeó Català...*, Op.cit. 38.

61 L'ens informa que s'han portat a terme accions vinculades i que la programació adreçada al públic jove tindrà més pes a partir de la temporada 2018-2019.

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 complementaries 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 la 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 “Llegir el teatre” amb les biblioteques que culmina amb l’exhibició de l’obra comentada al TNC. Una concepció descentralitzada podria obrir pas a una vinculació més col·laborativa amb els teatres del territori.

5.4. REFLEXIONS FINALS

El Teatre Nacional de Catalunya és el gran equipament escènic del país, creat per la Generalitat de Catalunya i amb el seu suport econòmic exclusiu.⁶² Es tracta, per tant, de l’eina i la infraestructura principal per a implantar les polítiques teatrals pròpies.

Entre el conjunt d’equipaments nacionals, el TNC és l’únic que adoptà el format societari privat, com a societat anònima. Aquesta singularitat possiblement tingué sentit en l’etapa fundacional, quan calia iniciar el projecte amb la construcció d’una gran infraestructura. Superada aquella casuística, aquesta arquitectura de governança presenta avantatges i inconvenients: per una part, esdevé un format adequat per a les tasques operatives i de gestió, bàsicament en referència a la contractació; per altra part, dificulta la participació privada, imprescindible per a incorporar el mecenatge a l’autofinançament de l’ens.

L’equipament va obrir al públic fa vint anys, en un context de controvèrsia sobre la seva oportunitat i, en definitiva, la seva necessitat. Amb uns objectius vinculats en un primer moment a la supervivència de la tradició teatral del país, el cas del TNC

⁶² El Mercat de les Flors, equipament nacional de dansa, i el Teatre Lliure estan adscrits al sector públic de l’Ajuntament de Barcelona; d’altra banda, el Gran Teatre del Liceu forma part del sector públic de l’Estat. L’Administració municipal és el principal contribuent dels dos primers equipaments, on també col·laboren la Generalitat de Catalunya i d’altres administracions públiques. En el cas del Liceu, tot i l’adscripció estatal, la Generalitat és el principal aportador públic en els darrers exercicis.

CoNCA (2016). *Gran Teatre del ...*, Op.cit. 38.

no pot ser totalment assimilat al dels teatres nacionals europeus. A diferència de les nacions amb estat, on el debat actual es situa en la gestió del pas de l'homogeneïtat a la multiculturalitat, al teatre nacional català encara li cal respondre a la justificació cultural del país, a la importància de prestigiar la llengua catalana com a element cultural i eina de cohesió i, en definitiva, a la recuperació del patrimoni teatral propi i al suport i a la difusió de la producció contemporània nacional.

Desenvolupar aquestes funcions singulars no l'eximeix d'aquelles que són immanents a altres teatres nacionals d'arreu i que, en bona part, responen a la diversitat de la societat actual. Els canvis en la demografia han generat multiculturalitat i trenquen el concepte de representació única del model de reafirmació cultural,⁶³ fet que implica una evolució de la demanda i la necessitat d'internacionalitzar el concepte de teatre, propiciant l'intercanvi amb l'exterior i la contemporaneïtat per ésser mirall del món.

L'èxit en la consecució d'objectius del TNC depèn tant d'una programació variada a l'abast de públics diferents com de la seva implicació en la societat. La validesa de la proposta restarà sempre vinculada a la programació i l'impacte sobre l'espectador; en una suma de qualitat i, alhora, prou transversalitat per a arribar a un públic ampli, l'oferta ha de seguir combinant el patrimoni escènic català i universal, revisitat des d'una òptica actual, si escau, i la producció contemporània pròpia, amb els noms i textos que innoven l'escena del país, i a més a més de la producció internacional més influent.

Tanmateix, a diferència d'altres espais escènics del país, la comesa del TNC no pot acabar en la prioritat exclusiva de la programació. Aspectes com el suport sectorial, la promoció del talent jove i emergent, les iniciatives per a la promoció i la difusió de les disciplines escèniques i les activitats educatives i socials són inherents a la responsabilitat nacional de l'equipament.

Les dades obtingudes de la present avaluació indiquen que, entre d'altres factors, l'autofinançament de l'ens no supera la quarta part del pressupost. La titularitat pública implica que les activitats de l'equipament nacional no han d'associar-se directament al rendiment econòmic, si bé l'increment de les diferents partides d'in-

63 CoNCA (2017) *Estat de la cultura i de les arts 05_17. La cultura, eix de les polítiques públiques*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, pp.83-88

Klaic, D. (2008) "National Theatres Undermined by the Whithering of the Nation – State", *National Theatres in a Changing Europe. Studies in International Performance*. (Wilmer, S.E., ed.). Basingstoke: Palgrave MacMillan, pp. 217-227

gressos propis afavoriria una major disponibilitat de recursos per a les activitats del TNC. En aquest sentit, el CoNCA entén que el TNC no pot desenvolupar determinades funcions que li són pròpies, com la territorialització o la internacionalització i la permeabilitat respecte de les propostes externes, sense comptar amb més recursos i un **finançament proporcionat a la demanda que es fa a l'equipament**. El pes de la inversió i el manteniment de la infraestructura no hauria de comportar una limitació greu de les activitats per la manca de prou pressupost.

El CoNCA considera que el TNC té una funció central de prestigiar la llengua i la cultura pròpies, tant en la recuperació del patrimoni escènic català com en la presentació i projecció del teatre contemporani autòcton i, per tant, desenvolupa una tasca imprescindible en el sistema cultural del país. La precarietat del TNC per a acomplir els seus objectius és comparable a la d'altres equipaments nacionals prèviament avaluats pel CoNCA, fet que implica la necessitat de l'increment del percentatge del pressupost que el Departament de Cultura té en el conjunt de la Generalitat, que hauria d'assolir el 2 %.⁶⁴

Repartiment de responsabilitats

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

Respecte del Teatre Nacional de Catalunya, la Direcció s'ha de comprometre a l'execució de les accions i mesures per a portar a terme els objectius del Pla estratègic vigent. S'arroga la responsabilitat màxima respecte de la materialització de les propostes, els projectes i les activitats predefinides. La Direcció Artística cal que es responsabilitzi de dur a terme els projectes artístics en consonància amb els objectius de l'ens, prioritzant la programació però, alhora, atenent a les missions socials, educatives i sectorials pròpies de tot equipament públic. Recau sobre la Direcció Executiva la gestió interna que permeti desenvolupar tots els processos, administratius i artístics, de forma eficient i vetllar per la transversalitat de l'acció i la col·laboració de tota l'organització.

64 El 2 % dedicat a la cultura en els pressupostos anuals de la Generalitat de Catalunya és una reivindicació del sector assumida pel CoNCA a partir de l'evidència comparativa amb les aportacions i inversions públiques en el marc de la Unió Europea.

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

El Consell d'Administració del TNC s'ha de responsabilitzar de supervisar tota actuació de tipus estratègic, d'acceptar o retornar l'avantprojecte de pressupost i totes aquelles mesures que, proposades per la Direcció, puguin afectar el desenvolupament de les funcions i obligacions que han de regir l'equipament. Alhora, la Generalitat de Catalunya, integrant únic del Consell d'Administració, i en el seu nom el Departament de Cultura, cal que s'obligui al control periòdic de la gestió de l'equipament i a la col·laboració econòmica que es determini. En aquest sentit, s'ha d'implicar en els projectes que afectin l'estratègia de l'ens, comprovant i refermant, si escau, la vinculació entre l'aportació i els objectius de caràcter comunitari.

Quant a les funcions sectorials teòricament implícites al rol nacional de l'equipament, el Departament de Cultura, mitjançant el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM), ha de definir el rol col·laboratiu i el suport tècnic del TNC envers els altres equipaments teatrals catalans.

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



6. SEGUIMENT

6. SEGUIMENT

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.⁶⁵ El seguiment posterior es basa en les recomanacions i les reflexions que s'apunten al document d'avaluació.

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

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

6.1. AUTOAVALUACIÓ. MODEL I PERIODITZACIÓ

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

⁶⁵ Metodologia desenvolupada pel CoNCA.
CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model ...* Op. cit. 3, p. 64-70.
CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per ...* Op. cit. 3, p. 16-17.

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

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

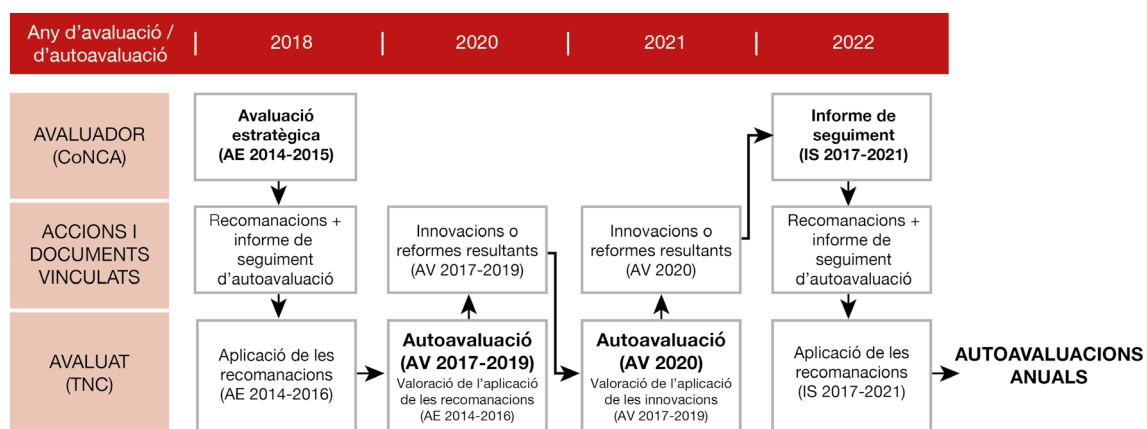
L'avaluació estratègica que s'està portant a terme correspon als exercicis 2014-2016 (temporades 2014/2015 – 2016/2017). En aquest sentit, els exercicis 2017, 2018 i 2019 (el primer que podrà incorporar les recomanacions sorgides de l'avaluació estratègica) s'autoavaluaran l'any 2020. L'any 2021 el TNC haurà d'autoavaluar l'exercici 2020. L'any 2022 el CoNCA procedirà a l'avaluació continua (informe de seguiment) on s'hi inclourà l'exercici precedent (exercici 2021) i les autoavaluacions dels exercicis 2017, 2018, 2019 i 2020.⁶⁶

L'avaluació contínua pertoca al CoNCA com a avaluador i visualitzador extern. L'avaluació contínua té el format d'un informe de seguiment i esdevé una avaluació estratègica periòdica que verifica les autoavaluacions i comprova l'efecte de les innovacions i les consegüents reformes aplicades des de la mateixa entitat avaluada, en una aplicació estricta del cicle de millora contínua. En aquest sentit, el CoNCA crearà una plataforma digital per a què el TNC pugui disposar d'un espai virtual on incorpori, en la periodització definida, els informes d'autoavaluació corresponents.⁶⁷

66 El CoNCA adjunta un model d'informe de seguiment per a l'autoavaluació corresponent als exercicis 2017, 2018 i 2019.

67 El CoNCA facilitarà a la entitat avaluada una clau d'accés per a què es pugui agregar els fitxers corresponents a les autoavaluacions AV 2017-2019 i AV 2020.

Figura 5. Programació de les avaluacions i autoavaluacions a la fase de millora contínua a aplicar pel Teatre Nacional de Catalunya.





REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES I DOCUMENTALS

BIBLIOGRAFIA

Bonet, Lluís; Schargorodsky, Héctor (2016). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Sant Celoni: Quaderns Gescènic, Bissap Consulting, S.L.

Cimarro, Jesús (2009). *Producción, gestión y distribución del teatro*. Madrid: Ediciones y publicaciones Autor.

Colomer, Jaume (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Sant Celoni: Quaderns Gescènic, Bissap Consulting, S.L.

CoNCA (2011). *Codi de bones pràctiques professionals a les arts escèniques i musicals per a infants i joves*. [Edició digital]. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/codi_bones_practiques_professionals_arts_esceniques/codiartseseniques2011.pdf

CoNCA (2014). *36 propostes per a la millora de la condició professional en el món de la cultura*. [Edició digital]. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/36_propostes_millora_professional/CONCA_36PROPOSTESV503_format1_1_.pdf

CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA, 7. [Edició digital]. Barcelona. http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_model_teoric

CoNCA (2014). *Codi de bones pràctiques professionals per al sector de la dansa*. [Edició digital]. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/codi_bones_practiques_professionals_dansa/CODI_DANSA_16X16_2011.pdf

CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació*. [Edició digital]. Barcelona. http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_equipaments

CoNCA (2015). *Estat de la Cultura i de les Arts 01_2015. Repensant les polítiques culturals. Reptes i Reflexions*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_informe_anual_2015

CoNCA (2017). *Estat de la cultura i de les arts 05_2017. La cultura, eix de les polítiques públiques*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. <http://conca.gencat.cat/web/>

Foguet, F.; Mestres, A. (2017). “El repertori de teatre català”, *Entreacte*, núm. 197, pp. 40-45

Pedimos la palabra. 100 profesionales de la cultura cuentan su experiencia (2017). Madrid: Junta de Autores de Música – Fundación SGAE

Wilmer, S.E. (ed) (2008). *National Theatres in a Changing Europe. Studies in International Performance*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

INFORMES EXTERNS I PREMSA⁶⁸

Amharclann na Mainistreach – Annual Report 2015 (2016). Dublín: Abbey Theater.

Anàlisi de vendes i programació. Temporada 2015/2016 (2016). Barcelona: Tekne-cultura Gestió, S.L.

Anàlisi relacional. Temporada 2015/2016 (2016). Barcelona: Teknecultura Gestió, S.L.

Anàlisi transaccional i de comunitats dels equipaments nacionals de Catalunya. Temporades 13/14 i 14/15 (15/16 en el cas del Palau de la Música) (2016). Barcelona: Teknecultura Gestió, S.L.

Anuario SGAE de les artes escèniques, musicales y audiovisuales 2017 (2017). Madrid: Sociedad General de Autores y Editores.

Arsrapport 2015 (2016). Oslo: Nationaltheatret.

Arsrapport 2015 (2016). Copenhagen: Det Kongelige Teater.

Bordes, Jordi (24 de juny de 2012) “Quatre projectes per al TNC” [article en línia], *El Punt Avui* [Data de consulta: 10/11/2017]. <http://www.elpuntavui.cat/cultura/article/19-cultura/553609-quatre-projectes-per-al-tnc.html>

⁶⁸ Es fa constar únicament un recull específic de la nombrosa hemerografia referent al TNC en els darrers exercicis que s'ha consultat per a l'informe d'avaluació.

Estadístiques culturals de Catalunya 2017 (actualització: juny de 2017) (2017). Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya. http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/sscc/gt/arxius_gt/ECC-2017.pdf

Estadística d'arts escèniques. Sales de teatre, dansa i circ (2016). DeCultura núm 41 (març, 2016). Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

http://dadesculturals.gencat.cat/web/.content/dades_culturals/09_fulls_decultura/arxius/41_DeCultura_Sales_2014.pdf

Estudi d'imatge i percepció del teatre nacional de Catalunya (2015). Barcelona: Institut Opinòmetre i Inapema SL

Ginart, Belen (10 de novembre de 2017) "Per què els joves no van al teatre?", *Ara Play* (pàg. 7).

Manual professional de l'àmbit de la interpretació artística: actors i directors (2012). Barcelona: Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya.

Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya 2010-2020 (2010). Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya. http://cultura.gencat.cat/web/.content/dgcc/08_Serveis/Publicacions/documents/arxiu/pec_26_01_11.pdf

Pla Integral de les arts escèniques i musicals per a tots els públics 2011-2018. (2011). Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya. http://cultura.gencat.cat/web/.content/icic/documents/arxiu_icic/pla_integral.pdf.pdf

Radiografia sociolaboral del col·lectiu d'actors i actrius de Catalunya (2010). Barcelona: Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya.

Teatre Nacional de Catalunya, exercicis 2010-2011 (2013). Informe 5/2013. [Edició digital]. Barcelona: Sindicatura de Comptes de Catalunya. http://www.sindicatura.org/reportssearcher/download/05_13_ca.pdf?reportId=1607



ANNEX I.

TAULES D'INDICADORS

INDICADORS QUANTITATIUS

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

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

Els indicadors quantitatius possibiliten la interpretació:

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

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Ref.	Indicador anualitzat Fórmula	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
1	Total ingressos % diferència respecte del 2014	9.759.587	10.235.255 4,87 %	10.838.439 11,05 %	Quantitat corresponent als ingressos de qualsevol font i amb qualsevol finalitat que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici.
1b	Total d'ingressos d'explotació % diferència respecte del 2014	9.560.517	9.795.362 2,46 %	10.073.327 5,36 %	Quantitat d'ingressos corrents (per a cobrir despeses d'explotació) que l'ens a rebut durant l'exercici.
2	% autofinançament Ingressos propis / Ingressos corrents	25,61 %	24,77 %	24,54 %	Proporció dels ingressos propis respecte del total d'ingressos corrents.
3	% mecenatge i patrocini Ingressos mecenatge / Ingressos corrents	5,10 %	3,93 %	4,38 %	Proporció del mecenatge sobre la totalitat d'ingressos corrents.
4	% ingressos activitats Ingressos d'activitats / Ingressos corrents	17,29 %	16,85 %	15,73 %	Proporció dels ingressos de les activitats realitzades respecte del total d'ingressos d'explotació.

5	% aportacions públiques Ing.totals per aportacions públiques / ing.totals	74,91 %	76,30 %	77,20 %	Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució.
5b	% aportacions públiques (s/ explotació) ing.totals per aportacions públiques d'explot. / ing.totals	74,39 %	75,23 %	75,46 %	Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució.
6	Coeficient d'estructura Despesa d'estructura / Despesa directa	1,63	1,62	1,81	Ràtio que mesura les despeses fixes respecte de les variables (les despeses per activitats). Índex d'eficiència: com més elevat és l'índex, més costosa és amb el relació al servei que produeix.
7	Ràtio endeutament Deute total / Fons propis	6,95	11,74	7,41	Índex referent a la relació entre els deutes i el patrimoni de la institució. Indicador de tipus patrimonial.
8	% endeutament (s/passiu) Deute total / Passiu i patrimoni net	4,90 %	6,80 %	6,60 %	Proporció de deutes respecte del total del finançament disponible. Indicador patrimonial.
13b	Cost de personal per espectador (I) Despesa de personal / Nre. d'espectadors	41,30	37,86	41,63	Cost de personal que representa cada espectador. Mesurat per usuaris presencials. Índex de productivitat.
13d	Cost de personal per espectador (II) Despesa de personal regularitzada / Nre. d'espectadors	39,22	38,43	38,51	Cost de personal anual regularitzat (amb les pagues extraordinàries i els ajustos laborals posteriors al tancament) que representa cada espectador. Mesurat per usuaris presencials. Índex de productivitat.
14	Índex eficiència d'activitats Ingressos totals d'activitats / Despeses totals d'activitats	0,29	0,29	0,29	Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) per part dels ingressos vinculats. Si és menor d'1, evidencia dèficit econòmic en el rendiment de les activitats.
15	% despesa d'activitats Despesa d'activitats / Despesa total	57,62 %	58,29 %	55,37 %	Proporció de les despeses que corresponen a les activitats desenvolupades. Indicador del pes de la dotació destinada als objectius o funcions de l'entitat.
18b	Cost d'activitats per espectador Despesa d'activitats / Nre. d'espectadors	50,14	46,41	45,37	Cost total de les activitats individualitzat per a cada espectador Índex de productivitat.
83	% taquillatge Ingressos de taquillatge / Ingressos corrents	15,63 %	16,10 %	15,19 %	Proporció de la recaptació directa per taquillatge en relació amb la totalitat dels ingressos d'explotació.

93	Despesa de personal (I) % diferència respecte del 2014	4.611.859	4.398.128 -4,6 %	4.830.007 4,7 %	Import total de la despesa en personal propi (sou, assegurança social i altres) per exercicis. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
93b	Despesa de personal (II) % diferència respecte del 2014	4.374.050	4.465.979 2,10 %	4.449.078 1,72 %	Import total de la despesa en personal propi (sou, assegurança social i altres) per exercicis i amb la regularització de les pagues extraordinàries i els ajustos laborals posterior al tancament anual. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
95	Despesa d'activitats % diferència respecte del 2014	5.751.730	5.655.851 -1,7 %	5.549.918 -3,5 %	Suma de les despeses relatives a activitats per exercicis. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
100	Liquiditat Actiu corrent / Passiu corrent	0,78	0,82	0,91	Indicador de la capacitat per a fer front als compromisos financers propers amb els recursos disponibles.
116	Qualitat del deute Deute a curt termini / Deute total	99,61 %	99,37 %	99,15 %	Proporció del deute de venciment immediat. A l'efecte de la liquiditat, és interessant la menor proporció possible de deute a curt termini.
117	Cost total per espectador Despesa total / Nre. d'espectadors	87,02	79,61	81,93	Import que costa cada espectador a l'equipament. Índex de rendibilitat.
118	Cost d'estructura per espectador Despesa d'estructura / Nre. d'espectadors	53,93	49,25	52,78	Cost de l'estructura per a cada espectador. Índex de rendibilitat.
125b	Aportació pública per espectador Aport.públiques totals / Nre. espectadors % diferència respecte del 2014	63,73	64,08 0,54 %	68,39 7,31 %	Aportació pública individualitzada per cada espectador rebut.
125d	Aportació pública d'explotació per espectador Aport.públiques d'explotació / Nre. espectadors % diferència respecte del 2014	62,00	60,47 -2,46 %	62,14 0,23 %	Aportació pública d'explotació individualitzada per espectador rebut.
127	Índex de rendiment de la despesa publicitària ingressos propis / Despesa de publicitat	4,15	4,57	5,02	Ràtio que vincula els ingressos propis per unitat monetària de despesa en publicitat.

Ref.	Indicador per temporada Fórmula	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Resultat 2016/2017	Descripció i funció de l'indicador
11	Cost total per usuari Despesa total / Nre. d'usuaris per temporada	66,08	46,11	67,07	Cost individualitzat per usuari (en activitats internes i externes) i temporada en funció del total de despeses de l'equipament. Índex de rendibilitat.
12	Cost d'estructura per usuari Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris per temporada	40,95	28,52	43,20	Cost de l'estructura per cada usuari rebut i per temporada. Índex de rendibilitat.
13	Cost de personal per usuari (I) despesa de personal / nre. d'usuaris	40,95	28,52	43,20	Cost en personal (import a tancament d'exercici) que representa cada usuari de l'equipament per temporada.
13c	Cost de personal per usuari (II) Despesa de personal / Nre. d'usuaris	29,79	22,26	31,52	Cost de personal (import regularitzat) que representa cada usuari de l'equipament per temporada. Mesurat per usuaris presencials.
14b	Índex eficiència d'activitats per temporada Ingressos d'activitats per temporada / Despeses d'activitats per temporada	0,33	0,42	0,35	Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) per part dels ingressos vinculats i per temporada. Si és menor d'1, evidencia dèficit econòmic en el rendiment de les activitats.
18	Cost d'activitats per usuari Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris per temporada	38,08	27,33	38,48	Import individualitzat per usuari i temporada del cost de les activitats.
18c	Cost d'activitats per espectador i temporada Despesa d'activitats per temporada / Nre. d'espectadors per temporada	40,78	31,27	38,87	Cost total de les activitats individualitzat per a cada espectador i per temporada. Índex de productivitat.
125	Aportació pública per usuari Aport.públiques totals / Nre. d'usuaris % diferència respecte del 2014	48,40	37,11 -23,32 %	55,98 15,67 %	Aportació pública individualitzada per cada usuari de l'equipament.
125c	Aportació pública d'explotació per usuari Aport.públiques d'explotació / Nre. d'usuaris % diferència respecte del 2014	47,08	35,02 -25,62 %	50,86 8,03 %	Aportació pública d'explotació individualitzada per usuari de l'equipament.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Ref.	Indicador anualitzat Fórmula	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
64	Nombre total d'espectadors (I) % diferència respecte del 2014	114.717	121.867 6,2 %	122.336 6,6 %	Quantitat anualitzada d'espectadors als espectacles programats per l'equipament.

Ref.	Indicador per temporada Fórmula	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Resultat 2016/2017	Descripció i funció de l'indicador
24	% d'aforament ocupat	57 %	92 %	85 %	Proporció de localitats ocupades respecte del total d'aforament de la sala.
29	Nombre d'activitats principals fora de l'equipament	6	4	4	Quantitat d'espectacles representats fora de les sales de l'equipament.
64b	Nombre total d'espectadors (II) % diferència respecte de la temporada 2014/2015	104.870	127.790 21,9 %	113.556 8,3 %	Quantitat per temporada d'espectadors als espectacles programats per l'equipament.
65	Nombre d'usuaris % diferència respecte de la temporada 2014/2015	151.061	210.423 39,3 %	149.458 -1 %	Quantitat de persones que accedeixen a les instal·lacions de l'ens.
66	Nombre d'activitats	27	20	26	Quantitat d'espectacles exhibits en l'equipament. Indicador d'eficàcia.
67	Nombre de funcions	396	335	477	Quantitat de funcions / sessions dels espectacles programats i representats a la seu de la institució.
68	% d'activitats de producció pròpia Nre. d'activitats de producció pròpia / Nre. total d'activitats	48,15 %	35,00 %	26,92 %	Proporció entre els espectacles produïts per l'equipament i el total d'espectacles de la programació.
99	Índex de rendiment de produccions Nre. de sessions - repeticions / Nre. d'espectacles	14,7	16,8	18,3	Nombre mitjà de representacions exhibides de cadascuna de les produccions o dels espectacles. Indicador d'eficiència.

106b	Nombre d'abonaments de temporada venuts % diferència respecte de la temporada 2014/2015	1.233	4.213 242 %	4.613 274 %	Quantitat d'abonaments venuts per a cada temporada. Estan incloses totes les tipologies d'abonament.
107	% d'abonats	1,2 %	3,3 %	4,1 %	Proporció dels abonats per temporada respecte del total d'assistents.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

Ref.	Indicador per temporada Fórmula	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Resultat 2016/2017	Descripció i funció de l'indicador
36	Nombre de visites al web % diferència respecte de la temporada 2014/2015	2.176.672	3.264.270 50 %	3.076.362 41 %	Quantitat d'entrades rebudes al lloc web de l'ens
37	Nre. de seguidors en xarxes socials % diferència respecte de la temporada 2014/2015	46.864	57.012 22 %	66.559 42 %	Quantificació de l'impacte en xarxes socials mitjançant el nombre de seguidors.
113	Nre. d'usuaris del servei mitjançant el web % diferència respecte de la temporada 2014/2015	43.389	58.569 35 %	48.451 12 %	Quantitat d'usuaris que accedeixen i adquireixen l'oferta de serveis mitjançant el web

2.6. COHESIÓ SOCIAL

Ref.	Indicador per temporada Fórmula	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Resultat 2016/2017	Descripció i funció de l'indicador
20	Nombre d'entitats socials col·laboradores	6	7	8	Quantitat d'entitats socials incloses en els projectes desenvolupats per l'entitat.
22	% públic en risc d'exclusió Nre. d'usuaris en risc d'exclusió / Nre. total d'usuaris	1,51 %	1,42 %	0,79 %	Proporció d'usuaris respecte del total inclosos en projectes de cohesió social.
23	Nombre d'accions de millora de l'entorn	8	14	20	Quantitat de projectes o actuacions pròpies o en col·laboració destinades a la promoció social/econòmica/ambiental de l'entorn immediat (geogràfic, sectorial).

2.7. EDUCACIÓ

Ref.	Indicador per temporada Fórmula	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Resultat 2016/2017	Descripció i funció de l'indicador
32	Nombre d'activitats formatives	10	9	7	Quantitat d'activitats / produccions de formació i caràcter pedagògic que desenvolupa l'equipament.
33	Nre. total de sessions d'activitats pedagògiques	45	39	24	Quantitat de sessions d'activitats formatives dutes a terme a les instal·lacions de l'equipament o exteriorment.
34	% de participació en activitats pedagògiques (I) Nre. d'usuaris d'activitats formatives / Nre. total d'usuaris	11 %	11 %	4,1 %	Proporció dels usuaris de les activitats de formació respecte del total d'usuaris de l'equipament.
34b	% de participació en activitats pedagògiques (II) Nre. d'usuaris escolars / Aforament ofert a les escoles	92 %	94 %	89 %	Proporció dels usuaris escolars respecte del total de places (aforament) que s'ha ofert a les escoles.
76	Nombre d'assistents del programa escolar	16.400	16.141	8.472	Nombre del públic assistent a les activitats escolars de l'equipament.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Ref.	Indicador per temporada Fórmula	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Resultat 2016/2017	Descripció i funció de l'indicador
72	Nre. produccions externes exhibides	9	7	10	Quantitat d'activitats dissenyades i exhibides per a la internacionalització.
73	% produccions externes núm. produccions externes / total d'obres programació	33,33 %	35,00 %	38,46 %	Proporció de les activitats amb vocació internacional respecte de la totalitat d'activitats desenvolupades per l'ens.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

Ref.	Indicador per temporada Fórmula	Resultat 2014/2015	Resultat 2015/2016	Resultat 2016/2017	Descripció i funció de l'indicador
26	Nombre de participants en activitats d'excel·lència	24.551	64.076	25.549	Quantitat d'usuaris d'activitats d'excel·lència (conferències, congressos, debats, presentacions, etc.).
45	% activitats d'excel·lència Nre. d'activitats d'excel·lència / Nre. total d'activitats	18 %	43 %	45 %	Proporció d'activitats considerades d'excel·lència (recerca, publicacions, debats, presentacions, conferències, etc.) respecte del total d'activitats. Indicador de prestigi.

INDICADORS QUALITATIUS

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

2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

Activitats de coordinació amb altres equipaments.

Projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades.

Descripció de la governança i processos de decisió.

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

Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.

Plans estratègics i vinculacions programàtiques.

Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Dimensionament del finançament per a desenvolupar els objectius estatutaris.

Polítiques de control de costos.

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

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

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

Promoció i suport de grups emergents.

Promoció i suport de grups consolidats.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Adequació de l'oferta d'activitats i demanda.

Definició dels punts febles i forts. Superació de febleses i consolidació de forteses.

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

Política de preus i d'accés.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

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

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

Actuacions de promoció amb mitjans digitals.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

Paper de l'ens en la difusió del sector.

Objectius de territorialitat de les activitats.

Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades.

Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts.

Mesures de suport a grups emergents.

Promoció i suport de grups consolidats.

Entitats amb convenis estables de col·laboració.

Entitats amb vinculació puntual.

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

Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts.

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

2.7. EDUCACIÓ

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

Informe curricular de l'oferta.

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

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Disponibilitat de recursos per a internacionalitzar activitats.

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

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

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

2.9. EXCEL·LÈNCIA

Aspectes rellevants pel que fa a la singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts).

Anàlisi d'enquestes de públic.

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



ANNEX II.

MODEL D'INFORME D'EXPERTS PER AL TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA

1. VALORACIÓ D'ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

- a) En referència a les estratègies del TNC respecte a la demanda social i cultural.
- b) Impacte de l'acció del TNC en la dinàmica general cultural i com a eina de promoció de les arts escèniques.
- c) Projecció exterior / internacionalització de l'equipament i de les seves activitats.

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

a) Infraestructures, recursos i organització.

1. Les sales reuneixen els condicionants d'aforament, seguretat, comoditat, visibilitat i acústica adients per al servei ofert.

Sala Gran

Sala Petita

Sala Tallers

COMENTARIS

2. Els espais complementaris i tècnics es corresponen amb les necessitats de producció i exhibició.

SÍ / NO

COMENTARIS

3. Els accessos i els espais comuns d'acollida i serveis als espectadors garanteixen la seguretat i s'adapten a les necessitats del servei.

SÍ / NO

COMENTARIS

4. L'estructura organitzativa i els recursos humans tenen una dimensió ajustada a les activitats previstes i les desenvolupen de forma eficient.

SÍ / NO

COMENTARIS

b) Respecte dels continguts.

5. La programació d'arts escèniques (teatre clàssic universal / teatre contemporani universal / teatre patrimonial català / teatre contemporani català / teatre familiar / música / circ) és equilibrada en relació amb els objectius que haurien de guiar qualsevol equipament escènic de naturalesa pública i/o d'àmbit nacional.

SÍ / NO

COMENTARIS

6. Valoració de la PROGRAMACIÓ TEATRAL (qualitat de les produccions i idoneïtat).

COMENTARIS

7. Valoració del programa Epicentre Cultural, la seva tasca de promoció del teatre català i la idoneïtat dels eixos anuals definits.

COMENTARIS

8. Valoració de la PROGRAMACIÓ D'ALTRES ARTS ESCÈNIQUES (quantitat d'espectacles, coherència de la proposta, qualitat i idoneïtat).

COMENTARIS

9. La relació entre produccions pròpies, les coproduccions i les produccions alienes en la programació és l'adient.

SÍ / NO

COMENTARIS

10. El suport als autors emergents i, en general, al talent jove.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

c) Respecte del projecte pedagògic i del projecte social

11. L'oferta de serveis educatius s'ajusta a les necessitats de difusió pròpies d'una institució pública.

SÍ / NO

COMENTARIS

12. Valoració de les ACTIVITATS ACADÈMIQUES (primària, secundària i batxillerat).

COMENTARIS

13. Valoració de les ACTIVITATS PEDAGÒGIQUES ADREÇADES AL PÚBLIC EN GENERAL (xerrades sobre obres, visites guiades, projectes “Llegir el teatre”, “Llegir l’escenari”, “Lectures escèniques”).

COMENTARIS

14. Les activitats que es desenvolupen aconsegueixen els objectius d’alfabetització i socialització del teatre per al públic de tot l’espectre social.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

15. Les iniciatives del projecte social (Apropa Cultura, col·laboracions amb fundacions de tipus social i altres projectes puntuals).

EFFECTIVES / MILLORABLES

COMENTARIS

d) Comunicació i acció comercial

16. El web s’empra de forma eficient per a potenciar la imatge de la institució.

SÍ / NO

COMENTARIS

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

SÍ / NO

COMENTARIS

18. Ús i profit de les xarxes socials.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

19. Valoració del POSICIONAMENT DE L’ENS (públic genèric / públic jove / públic familiar / públic escolar).

COMENTARIS

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

COMENTARIS

21. Valoració de la POLÍTICA DE PREUS (venda de localitats, abonaments, gestió d’entrades).

COMENTARIS

22. Valoració d’ALTRES SERVEIS OFERTS (lloguer d’espais, etc.)

COMENTARIS

3. PROPOSTES DE MILLORA

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

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES

b) Llistat de recomanacions derivades



ANNEX III.

MODEL D'INFORME DE SEGUIMENT PER A L'AUTOAVALUACIÓ

1. Governança i relacions institucionals

Si No

S'ha definit un consell assessor amb la participació del sector privat ☐ ☐

S'han emprès accions per al foment del mecenatge ☐ ☐

S'ha constituït una associació d'espectadors ☐ ☐

Comentaris respecte de les accions precedents

Si No

S'han definit acords concrets amb l'SPEEM respecte del suport a a xarxa teatral del territori ☐ ☐

S'han portat a terme iniciatives envers la coordinació de programacions entre els teatres que reben suport públic ☐ ☐

En cas afirmatiu, descriure els acord institucionals assolits i les iniciatives corresponents

2. Gestió i organització interna

Si No

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

En cas afirmatiu, descriure quines són les millores infraestructurals

	2017	2018	2019	exerc. previ
Nombre total de places laborals				109
Personal fix d'estructura				76
Fixos discontinus i temporals				33

Descripció dels canvis organitzatius en el període de seguiment

3. Economia i finançament

	2017	2018	2019	exerc. previ
Total ingressos d'explotació				10.105.627 €
Total aportacions Generalitat				8.366.936 €
Transferències corrents				7.601.824 €
Transferències de capital				765.112 €
Import ingressos patroc. i mecenatge				441.694 €
Import ingressos activitats				1.585.532 €
Import ingressos taquillaatge				1.530.308 €
Import ingressos lloguers				373.398 €
Total d'ingressos propis				2.471.503 €
Total despesa				10.023.559 €
Despesa en activitats				5.549.918 €
<i>Inclou la despesa directa i la de personal fix d'activitats</i>				
Despesa d'estructura				6.456.776 €
<i>Inclou la despesa per personal fix excepte el personal fix discontinu per activitat</i>				
Despesa directa				3.566.783 €
<i>Inclou la despesa de personal variable i fix discontinu d'activitat</i>				
	2017/2018	2018/2019	2019/2020	temp. prèvia (2016/2017)
Total d'ingressos per sala				1.503.357 €
Sala Gran				1.230.163 €
Sala Petita				221.529 €
Sala Tallers				51.665 €

	2017	2018	2019
Patrocini finalistes i mecenatge			
Nombre de patrocinadors/mecenes			
Import per patrocini i mecenatge			

	2017	2018	2019
Subvencions per projectes			
Import subvencions UE			
Altres finançament públic			

Comentaris sobre patrocini/mecenatge i subvencions per projectes

4. Usuaris, activitats i web

	2017	2018	2019	exerc. previ (2016)
Nombre d'espectadors (anuals)				133.674
	2017/2018	2018/2019	2019/2020	temp. prèvia (2016/2017)
Nombre d'espectacles (per temp.)				113.556
Nombre d'usuaris				149.458
Nombre d'abonaments venuts				4.613
% aforament ocupat				85,0%
Nombre d'activitats (espectacles)				26
Nombre d'espectacles de prod. pròpia				7
Nombre de funcions (repeticions d'espec.)				477

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	temp. prèvia (2016/2017)
Nombre d'activitats teatrals				20
Teatre clàssic universal				5
Teatre contemp. universal				2
Patrimoni teatral autòcton				5
Teatre contemp. autòcton				5
Teatre familiars				3
Nombre d'altres activitats escèniques				6
Multidisciplinar				2
Música				3
Dansa				1
Circ				0
Nombre de visites al web				3.076.362
Nombre d'altres activitats escèniques				66.559
Seg. Facebook				32.863
Seg. Twitter				22.172
Seg. Instagram				10.210
Subscriptors YouTube				1.314

5. Sector i territori

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	temp. prèvia (2016/2017)
Nombre d'activitats teatrals				20
Teatre clàssic universal				5

Detall i descripció dels espectacles en gira durant el període de seguiment

Si No

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

En cas afirmatiu, descriure les mesures implementades

Descriure les mesures relatives a la recuperació del patrimoni escènic nacional durant el període de seguiment

Descriure les mesures de suport al sector emergent durant el període de seguiment

6. Formació i acció social

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	temp. prèvia (2016/2017)
Nomnbre d'activitats formatives				7
Nombre de sessions d'activitats form.				24
Nombre d'assistents del prog. escolar				8.472

Descripció dels programes educatius en vigor i variants del projecte educatiu en el període de seguiment

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	temp. prèvia (2016/2017)
Nombre d'espec. de les activ. socials				3.204
Nre. d'espect. a la prog. social				1.532
Nre. d'espect. d'Apropa Cultura				1.672

Descripció de les variacions del projecte social en el període de seguiment

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

7. Difusió, internacionalització i excel·lència

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	temp. prèvia (2016/2017)
Nombre de notícies publicades				3.552
Nre. de prod. externes exhibides				10

S'han establert vincles de participació amb les xarxes teatrals internacionals ☐ Si ☐ No

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

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	temp. prèvia (2016/2017)
Nre. de part. en activ. d'excel·lència				25.549
Nombre d'activitats d'excel·lència				

Evaluaciones estratégicas CoNCA

AEC 08 (2017)

Teatro Nacional de Catalunya (2014-2016)

Versión en castellano (resumen)



Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

INTRODUCCIÓN

Los teatros nacionales surgen en la Europa de finales del siglo xvii y a lo largo del siglo xviii, pero alcanzan su conceptualización clásica con las transformaciones políticas del siglo xix: un edificio suntuoso situado en la capital, como expresión romántica de los mitos fundacionales nacionales y herramienta de formación, reafirmación cultural y lengua propia. El teatro deja de servir exclusivamente de entretenimiento para las elites y se convierte en un medio del Estado nación para llegar a las masas cuando se socializa el ocio y se representan los valores que se quieren públicos y comunes a todos los ciudadanos.

La evolución de los teatros nacionales se ha caracterizado por una adaptación obligada a los grandes cambios sociales de los últimos siglos. Convertidos en eje de las políticas culturales y escaparate escénico oficial, a medida que la reafirmación nacional pierde relevancia con la consolidación de los Estados, aparece un nuevo rol que sobrepasa la función de exhibidor y convierte al primer teatro público en el articulador de las iniciativas teatrales del país, actuando de nodo del sector y de líder de la red de teatros financiados por la Administración pública.

Con todo, en medio del cambio absoluto de parámetros, el perfil del consumo cultural en la actualidad obliga a la redefinición del concepto de teatro nacional e impulsa a nuevos cambios en estructuras tradicionalmente poco flexibles. En la ausencia del hábito consolidado del consumo escénico, a la competencia de cualquier medio de entretenimiento y de la propia oferta teatral se añade la generalización del ocio individual propio de la generación más digital. En esta coyuntura, el debate radica en qué es y cuál tiene que ser el rol de los teatros nacionales en la sociedad actual:¹

- ¿Tienen que hacer frente a los retos de la multiculturalidad con una oferta transversal y representativa de la complejidad ciudadana?;
- ¿Su propuesta tiene que llenar los vacíos de la oferta de los circuitos comerciales?;
- ¿Es necesario que actúen de forma decidida como centros de debate intergeneracional e intercultural?;
- ¿Tienen que ser validadores de la cultura propia y, en paralelo, ser el nexo permeable con las culturas teatrales del mundo?

En cualquier caso, los teatros nacionales necesitan espectadores para existir y seguir convirtiendo la actividad escénica en la vía directa y actualizada de comunicación en el contexto que les da sentido.

El Teatre Nacional de Catalunya (TNC) asume las características comunes de los teatros nacionales, si bien se distingue fundamentalmente de ellos en que se asocia a una nación sin Estado. A los nuevos retos generales se añade la justificación de la cultura nacional, una circunstancia superada por otras realidades pero que le es muy vigente. En este sentido, la legitimación y el reconocimiento de la nación a ojos de sus ciudadanos y su reafirmación ante el mundo siguen siendo los ejes del TNC.

Promocionar y mantener viva la lengua, recuperar y difundir las tradiciones teatrales propias con productos de prestigio cultural son los principales objetivos del TNC. En estos momentos la entidad actúa como escaparate escénico de carácter nacional. Ser propagador de las nuevas dramaturgias del país, introductor de las tendencias internacionales, así como desarrollar un programa de actividades sociales, educativas y sectoriales son los retos de presente y de futuro.

LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA EN EL TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA

En cumplimiento de la normativa vigente,² el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes - CoNCA) debe centrar su misión en desarrollar la actividad cultural, colaborar en el ordenamiento de la política cultural en lo relativo a la creación artística, intervenir en la política de apoyo a la creación artística y cultural y de promoción de esta creación, y **organizar un sistema de auditoría cultural de los equipamientos**.

Realizar una **evaluación estratégica**, como expresión de la auditoría cultural, implica el seguimiento y valoración de la aplicación práctica de las políticas culturales que, definidas por las administraciones públicas, se desarrollan a través de instituciones a las que se hace un encargo concreto.

1 Reinelt, J. "The role of National Theatres in an Age of Globalization", a. *National Theatres in a Changing Europe. Studies in International performance*. (Wilmer, S.E., ed., 2008. Basingstoke: Palgrave MacMillan. pp. 228-238

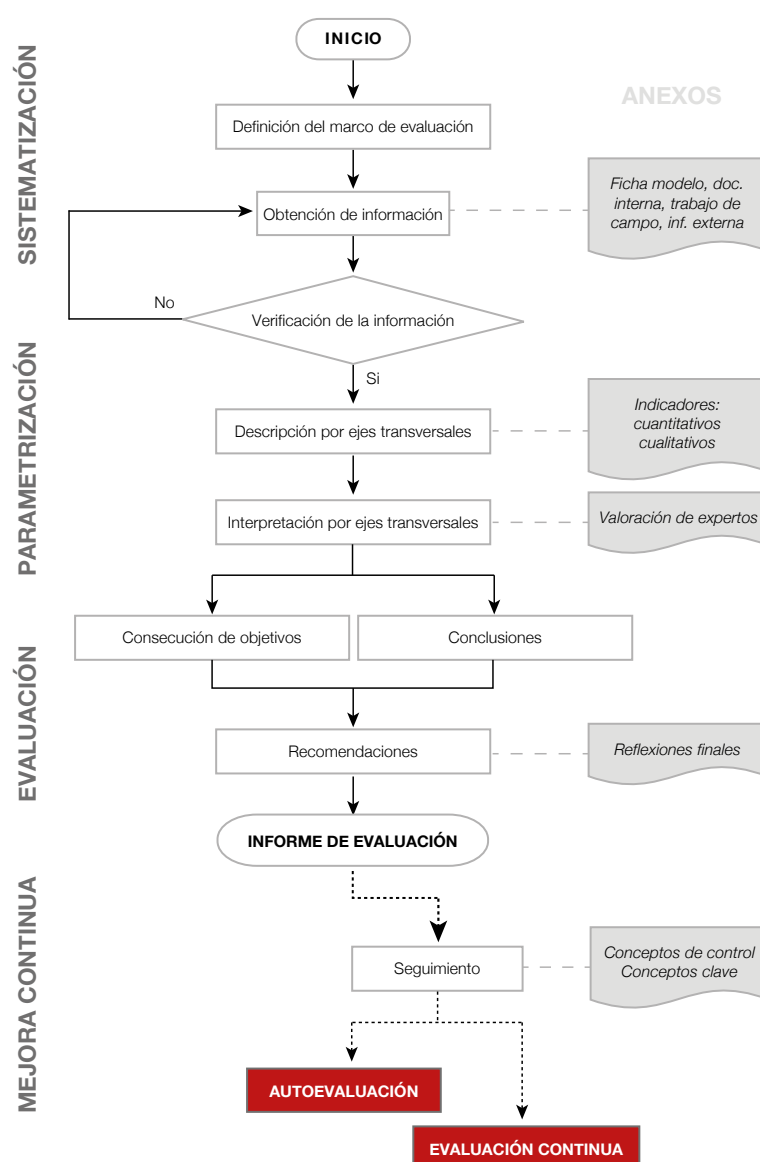
2 Ley 6/2008, de 13 de mayo, del Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes, y Ley 11/2011, de 29 de diciembre, de reestructuración del sector público para agilizar la actividad administrativa.

La evaluación estratégica se conforma como el instrumento que, en referencia a las organizaciones objeto de análisis, verifica la corrección de la propuesta de actividades y de su ejecución hacia los objetivos propuestos y el sistema de evaluación que se haya establecido para llevar a cabo su seguimiento, con el fin central de que sus conclusiones vehiculen las decisiones precisas para alcanzar una mayor cuota de relevancia en los objetivos, de eficacia en su consecución y de eficiencia en el uso apropiado de los recursos disponibles.

El CoNCA ha desarrollado un modelo metodológico propio para aplicar al análisis de los equipamientos culturales³ que centra su estudio en los aspectos siguientes:

- El cumplimiento de los objetivos culturales y estratégicos que la misión y el interés público determinen;
- la gestión de las actividades y el aprovechamiento económico que se deriva de la financiación pública;
- la oferta de contenidos y la adecuación al plan estratégico o programa correspondiente;
- la estimación del impacto social y cultural de las acciones y estrategias llevadas a cabo.

Figura 1



3 CoNCA (2014). *Evaluación estratégica. Modelo teórico y aplicación*. «Informes CoNCA», 7, Barcelona (edición digital). http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_model_teoric/T1_AV_ESP.pdf
CoNCA (2015). *Evaluación estratégica para los equipamientos culturales. Guía de aplicación*, Barcelona (edición digital). http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica Equipaments/GUIA_CAS-definitiva.pdf

Definido el marco o contexto de evaluación, las fases que articulan el desarrollo de la metodología son las siguientes:

- la **sistematización** de la información, donde se incluyen los procesos para su obtención y verificación;
- la **parametrización** de la información sistematizada, en la que se relacionan los procesos vinculados a la descripción del ente evaluado y a la interpretación de los datos previamente obtenidos;
- la **evaluación** de los resultados e interpretaciones, donde consta el grado de consecución de los obje-

tivos estratégicos de la entidad evaluada, así como las conclusiones que se extraen de la parametrización previa.

- la fase de **mejora continua** a partir del seguimiento de las ineficiencias detectadas y de las recomendaciones efectuadas.

Con dicho esquema se define un diagrama de interacción entre los procesos que intervienen en el modelo de evaluación estratégica (figura 1). La evaluación estratégica del Teatre Nacional de Catalunya se ha estructurado siguiendo esta metodología.

MARCO EVALUADOR Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Entes o personalidades jurídicas evaluadas	Teatre Nacional de Catalunya
2. Áreas evaluadas	Todas ☒ Parcial ☐ Definir cuáles:
3. Período evaluado⁴	Ejercicios 2014 - 2015 - 2016
4. Operativa de la evaluación	
Calendario de intervención	Apertura del proyecto: 09/09/2016 Inicio de intervención: 01/09/2017 Cierre última versión: 28/03/2018
Metodología: Evaluación estratégica ☒ Evaluación <i>ex ante</i> ☐ Otros modelos ☐	Definir:
Sedes afectas	Plaça de les Arts, 1, Barcelona
Interlocutores técnicos (evaluado)	Mònica Campos
Técnicos evaluadores (CoNCA)	Jordi Auladell

4 El Teatre Nacional de Catalunya, S.A. presenta sus cuentas anuales por año natural.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la recopilación de datos que posibilita la evaluación se han empleado fuentes de información de origen interno y las obtenidas externamente.

Las fuentes de información de origen interno se corresponden a la recopilación de aquellos datos facilitados directamente por el ente evaluado o las que comunican por canales propios, y han sido las siguientes:

- Fichas de evaluación: fichas estandarizadas definidas por el CoNCA y que el ente evaluado rellene con la información solicitada. De carácter fundamentalmente cuantitativos, los datos requeridos se encuentran agrupados en apartados temáticos directamente vinculados a los ejes transversales que articulan la evaluación.
- Documentación específica: cesión, por parte del mismo ente, de normativas vigentes, informes de actividades, informes de organización interna, memorias económicas, procedimientos y dossiers diversos vinculados a la gestión de los ejercicios correspondientes a los ejercicios 2014, 2015 y 2016.
- Trabajo de campo: se ha procedido a la recogida directa de información a partir de reuniones y encuentros con los interlocutores del Teatre Nacional de Catalunya y la visita técnica de las instalaciones.
- Por otra parte, se ha procedido al vaciado de información de la web, redes sociales y publicaciones emitidas por la institución evaluada, donde aparecen referencias y noticias de interés para el proyecto.

Las fuentes de información de origen externo han sido múltiples y se centran en la búsqueda de datos ampliativos o de interés. Son las obtenidas por la investigación principalmente hemerográfica, con una recopilación amplia de las noticias aparecidas en los medios de información generales y en las publicaciones y medios del sector cultural, y bibliográfica.

Las estadísticas, las tablas y los gráficos que aparecen en la evaluación se han obtenido a partir de las fuentes citadas y son de elaboración propia, excepto aquellas en que se indique lo contrario.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico, se recogen en formato de fortalezas y debilidades las principales conclusiones de este análisis interno. Se han organizado los resultados en modelos temáticos claramente diferenciados:

- De tipo organizativo
- De tipo económico
- Respecto a la oferta y el contenido

FORTALEZAS

- Los **contratos programa** vigentes durante el período evaluado han permitido vincular, a corto y medio plazo, la aportación pública a la ejecución concreta de proyectos y actividades.
- Pese a no disponer de compromiso presupuestario a largo plazo, el **Plan estratégico 2013-2016** define la voluntad acordada para cumplir la misión del TNC y concreta los objetivos estratégicos y líneas de actuación.
- Cumplimiento de los objetivos con respecto a la **transparencia** institucional en la gestión de las actividades con una exposición pública en diversos medios.
- El **compromiso ético** se ha convertido en eje de la gestión interna con el plan modélico de evolución laboral, con el sector, con el cumplimiento de buenas prácticas, y con la atención al público.
- El edificio dispone de **tres salas** de exhibición escénica así como de diversos espacios para programar propuestas diferentes. Se consideran muy adecuadas la Sala Petita y la Sala Tallers.
- Se considera el modelo de **dirección compartida** o bicéfala, con director/a artístico/a y director/a ejecutivo/a, la garantía de la prioridad de los contenidos y, a la vez, de la gestión más adecuada de los recursos.
- El **equipo humano** es **experto** y consolidado, lo que posibilita su crecimiento en capacitación profesional.
- Disponer de indicadores asociados al contrato programa posibilita el **control y evolución de los objetivos** y las actividades vinculadas.
- **Aplicación de los medios tecnológicos** en aspectos operativos diversos, como el sistema operativo de gestión, el CRM asociado al marketing y el uso de la web y las redes sociales.

DEBILIDADES

- La **forma jurídica** del TNC no es la más adecuada para captar fondos del mecenazgo.
- El Consejo de Administración está formado por representantes públicos. Falta la **participación de perfiles privados** que complemente visiones estratégicas y ejecutivas.
- En referencia a las **funciones sectoriales** estatutarias han sido limitadas las acciones relativas al rol de agente vertebrador de la red teatral y territorial.
- La gestión del TNC se caracteriza por el **volumen muy elevado de carga administrativa** originada por la complejidad creciente de los procedimientos públicos. La afectación es especialmente abrumadora debido al número de contrataciones laborales y profesionales vinculadas a las actividades artísticas.
- En referencia a la **organización interna**:
 - Los procedimientos que deben definir el **manual de procesos** están redactados por las áreas funcionales de la entidad. En ese sentido, debe profundizarse en la transversalidad en difusión del *know-how* de determinadas áreas de conocimiento.
 - No existe el **departamento pedagógico y social** y las tareas vinculadas se reparten entre el personal, lo que limita la proyección didáctica del ente.
 - Durante los ejercicios evaluados no existe, de forma individualizada, el **departamento jurídico**, lo que origina una sobrecarga de funciones de terceros.
- La **localización del equipamiento**, aunque con potencial, se sitúa en un entorno actualmente poco atractivo.
- La Sala Gran presenta **problemáticas de tipo infraestructural** (accesos para el público y sonoridad, entre otros).
- El **aforo de la Sala Gran** condiciona la elección de obras, que han de prever el espacio.
- La complejidad procedimental y estructural de las grandes instituciones públicas puede resultar un obstáculo a las necesidades de **flexibilidad y adaptabilidad** inherentes a la creación artística.

FORTALEZAS

- Crecimiento de las **aportaciones de la Generalitat** de Cataluña.
- Crecimiento de los **ingresos propios**.
- El **potencial de generar recursos** se manifiesta en el incremento constante de ingresos propios en los ejercicios materiales.
- La **explotación de los espacios del edificio se convierte** en un eje principal en la consecución de ingresos propios.
- La política de **abonos** es efectiva en cuanto a fidelización y anticipación de compra. Se constata la voluntad de evolución limitada en el aumento de los precios de abonos y de las entradas más genéricas en paralelo al mantenimiento de los precios sociales.

DEBILIDADES

- El grado de autofinanciación del TNC corresponde prácticamente a la cuarta parte del total de ingresos. En el mismo sentido, el resto de financiación proviene de una única administración y, por tanto, existe **dependencia financiera** de la Generalitat de Cataluña.
- La **normativa respecto al mecenazgo** no facilita el atractivo suficiente para el desarrollo y crecimiento del apoyo privado que debería recibir el TNC.
- Los **presupuestos por actividad** son aún muy **limitados** y no posibilitan llevar espectáculos foráneos o apostar por una política de giras de producciones y coproducciones por el territorio.
- El **margen bruto** de la programación es **deficitario** y, a su vez, los **costes de estructura** son elevados. Estas características habituales en los equipamientos públicos se vinculan a las funciones comunitarias que les son propias.
- En un edificio de tipo patrimonial el **mantenimiento de las instalaciones** y las estructuras necesarias para la ejecución de la actividad implican un coste elevado.
- No existe **ningún proyecto cofinanciado** con fondos europeos o ajenos a la Administración de la Generalitat.

RESPECTO A LA OFERTA Y EL CONTENIDO

FORTALEZAS

- **Coherencia y calidad de la programación**, en la que se apuesta por títulos arriesgados de la dramaturgia universal y, a la vez, se establece un equilibrio programático entre contemporaneidad y tradición.
- Con la **normalización del patrimonio teatral** y la **programación contemporánea de texto en lengua catalana** el TNC ocupa, de forma muy preponderante, un nicho de mercado no siempre atendido por los circuitos comerciales.
- El TNC adopta un rol de **prescriptor** en la recuperación de clásicos y en la dramaturgia nacional actual.
- **Visión patrimonial** como función central del equipamiento: gran acierto en el programa Epicentre Cultural y de la estrategia de recuperación del patrimonio teatral catalán.
- El **diseño de la programación** de cada temporada pivotando en ejes temáticos facilita la comprensión de la propuesta por parte del público.
- El **creciente nivel de ocupación** de las salas muestra la aceptación de la oferta.
- La **versatilidad de la Sala Petita y de la Sala Tallers** permite asumir riesgo con propuestas previsiblemente menos comerciales que no se adecuan al aforo de la sala principal.
- Las **actividades complementarias** generan mucho interés y visitantes al teatro, de manera que estos usuarios tienen la potencialidad de ser nuevos públicos:
 - La **publicación de textos teatrales** se convierte en una de las herramientas fundamentales en la difusión de los creadores contemporáneos e históricos catalanes.
 - El **Buzón de textos** se considera una aportación en cuanto a la experiencia del TNC y sus colaboradores al servicio de la dramaturgia emergente y a la potenciación del tejido creativo.
 - La innovación y apertura de oportunidades de crecimiento de actividades caracterizan el **proyecto educativo «Tàndem»**.

- La colaboración con las bibliotecas del territorio en el **proyecto «Llegir el teatre» (Leer el teatro)**.
- El proyecto social compartido con **Apropa Cultura**.
- La **política de precios** es bastante amplia y aplicada a los públicos para que pueda facilitar el acceso al teatro a todos los colectivos.

DEBILIDADES

- La visión manifestada en la norma del TNC expresa la voluntad de ser el **referente en las artes escénicas en Cataluña**. En la programación de las temporadas evaluadas, el teatro de texto supone cerca del 80% del total.
- Durante el período de evaluación, se considera que existe una presencia limitada de producciones orientadas para el **público joven** en la programación.
- La **producción propia** queda limitada en cantidad debido a la insuficiencia de recursos para las actividades. Se compensa parcialmente mediante la coproducción con terceros.
- La **territorialización de actividades** y el correspondiente traspaso de conocimiento se llevan a cabo de forma limitada con coproducciones y determinadas colaboraciones en el territorio.
- La **internacionalización** de propuestas propias y la **permeabilidad** con la producción teatral externa no se ha convertido en eje de actuación prioritario.
- La participación es prácticamente inexistente en **redes internacionales**, donde son posibles intercambios con equipamientos con una casuística similar a la del TNC.

RECOMENDACIONES FINALES

El análisis previo ha permitido desarrollar un total de veinte recomendaciones que, nuevamente, se han agrupado en tres modelos temáticos:

- De tipo organizativo
- De tipo económico
- Respecto a la oferta y el contenido

Como conclusión de estas recomendaciones, se recogen reflexiones finales en las que se insiste en la asunción de responsabilidades.

DE TIPO ORGANIZATIVO

1. Adecuar los mecanismos de gobernanza para poder **incluir la participación privada**. Ante la dificultad de acceder al Consejo de Administración de una sociedad mercantil conformada exclusivamente por la Generalitat de Catalunya, es necesario que se adopten las fórmulas para permitir la vinculación de la experiencia privada a efectos de estrategia, posiblemente mediante la existencia de un consejo asesor.
2. Son necesarios las actuaciones en el ámbito jurídico que posibiliten que la colaboración con el TNC sea interesante para los aportadores privados y se fomente el **mecenazgo**.
3. En cuanto a las **funciones sectoriales** del TNC hay que llegar a los acuerdos con el Departamento de Cultura de la Generalitat para que, en el marco del Sistema Público de Equipamientos Escénicos y Musicales (SPEEM) y reflejados en los contratos programa del TNC, se concreten las tareas de apoyo técnico o material, los recursos y los protocolos de actuación que se atribuyen al ente en la red teatral y que se manifiestan prioritarios en sus estatutos.
4. En el mismo sentido, y para evitar superposiciones y duplicidades entre teatros que reciben apoyo público, se cree necesaria la **coordinación de programaciones**, una regularización conceptual de la línea programática que sigue cada equipamiento de forma que sea reconocida institucionalmente y explicita su rol en el sistema teatral del país: se hace referencia al tipo de disciplina programada, al momento de las trayectorias de los autores programados o a la experimentación en la propuesta.

En el mismo sentido, también sería interesante que la coordinación entre centros pudiera llegar, en la medida de lo posible, a la agenda de espectáculos.

5. Conviene continuar y, a ser posible, **incrementar la adecuación de la infraestructura** a las necesidades artísticas y operativas del equipamiento, especialmente en referencia a la Sala Gran. Asimismo, con el proyectado acondicionamiento de la Sala Tallers para alargar la temporada, habría que considerar el acondicionamiento de los espacios auxiliares para que puedan permitir actividades paralelas (vestíbulo, exteriores, etc.).
6. En referencia a la **organización interna**, es necesario que se incorporen nuevos recursos o se reorganice la actual estructura departamental para posibilitar la **creación de dos áreas** plenamente singularizadas:
 - Un área jurídica, con la especialista que coordine el volumen de acciones referentes a aspectos básicos como, entre otros, la contratación, la gestión de los derechos intelectuales o los propios societarios e institucionales.⁵
 - Un área pedagógica, que desarrolle las actividades relativas a la oferta formativa y la familiar y a los proyectos sociales, de forma especializada y continua.
7. Tienen que implantarse las medidas efectivas para potenciar la **transmisión de conocimiento interno** (*know-how*). En este sentido, la unificación de todos los procesos y los procedimientos que se desarrollan en un manual oficial, pese a que vivo y en evolución constante, estandarizaría los criterios de actuación y posibilitaría su certificación en calidad (ISO 9001, EFQM o similar).⁶
8. Entre las medidas de implicación social en las actividades del TNC, hay que impulsar la constitución de una **asociación de espectadores** con un triple objetivo, la fidelización de un público empático con la propuesta teatral general, la articulación de un colectivo de prescriptores que permita multiplicar la difusión de las actividades y la creación de una masa crítica de colaboradores en las diversas tareas o iniciativas de la entidad.
9. Han de establecerse vínculos de **participación en redes internacionales** como la UTE o MITOS21. La posibilidad de establecer vínculos con posibles *partners* europeos haría factible el intercambio artístico (producciones, autores y otros profesionales) con el exterior y, en paralelo, la importación de

5 La entidad informa que, en ejercicios posteriores a los evaluados, se ha procedido a la creación y a la dotación de un departamento jurídico.

6 La entidad informa de la implantación de una *Compliance* periódica a partir del ejercicio 2017.

propuestas escénicas, en cumplimiento de la necesidad de permeabilidad de la propuesta del TNC.

DE TIPO ECONÓMICO

10. Si se pretende llevar a cabo la misión del TNC respecto a las actividades, territorialización e internacionalización es ineludible **aumentar el presupuesto** y, en consecuencia, la **dotación presupuestaria pública**, para desarrollar la función pública que corresponde al TNC. En el mismo sentido, y para diversificar el riesgo, habría que buscar otras entidades públicas que se vinculasen de forma genérica con el proyecto o con actividades específicas que se puedan desarrollar o asociar.
11. Los proyectos compartidos con otros centros escénicos europeos son susceptibles de **financiación comunitaria**, por lo que la carga sobre el presupuesto propio siempre sería menor y posiblemente asumible. La experiencia del Mercat de les Flors con actividades de fomento a la actividad escénica y permeabilidad internacional puede ser referencial.
12. Con la optimización de la gestión y la comunicación hay que **generar más recursos propios**. La confección de un plan de gestión de los espacios de trabajo beneficiaría la generación de más ingresos en su explotación.

RESPECTO A LA OFERTA Y EL CONTENIDO

13. La vertebración del TNC como **equipamiento institucional y nodo referencial** del sector implica mantener un programa de actividades públicas temáticas a fin de fidelizar usuarios y convertirlos en espectadores. A las actividades que se celebran con gran aceptación habría que añadir las siguientes iniciativas:
 - Facilitar la consulta de los archivos audiovisuales y los materiales patrimoniales.
 - Insistir en el trabajo de base con el público a partir de la proximidad con autores y equipos artísticos.
 - Aumentar la programación destinada a público familiar.
 - Pese a la existencia de otras ofertas teatrales en la ciudad, estudiar la ampliación de la temporada (de septiembre a principios de julio) para introducir alguna producción más en la Sala Gran y optimizar la infraestructura.

14. Se considera imprescindible mantener la apuesta por la **recuperación del patrimonio escénico nacional** en paralelo al apoyo al proceso creativo contemporáneo. Asimismo, habría que aprovechar los Epicentros culturales para:

- Propiciar la investigación con colaboración externa (universidades, otros centros formativos, administraciones, etc.), aprovechando, en su caso, subvenciones y ayudas de terceros.
- Generar un flujo de contenidos pedagógicos y su difusión.
- Realizar encargos a autores actuales para re-interpretar las obras de carácter patrimonial y ofrecer lecturas contemporáneas.
- Añadir, a las propuestas ya realizadas, el patrimonio escénico popular contemporáneo u otras manifestaciones y autores del teatro histórico catalán, que incluyan desde el género musical a otras expresiones teatrales.

15. Las políticas de **apoyo directo al sector emergente** pueden ser articuladas a partir, entre otros, de las propuestas siguientes:

- Residencias para creadores y compañías, en las que se puedan conjugar los objetivos del equipamiento y la creación libre.
- Ampliar y difundir la posibilidad ya existente de colaborar en proyectos del TNC, principalmente con la integración de jóvenes profesionales a las actividades técnicas y artísticas que se lleven a cabo.
- Cesión de espacios para ensayo o para exhibición de terceros (compañías locales, grupos amateurs, etc.).

16. En referencia a la **priorización de la oferta educativa**, los talleres y actividades para el público infantil deben recibir el suficiente apoyo para incrementar su variedad y proceder a una renovación periódica en la que se emplee la programación más adecuada, y en concreto los epicentros culturales, como argumento para generar contenidos didácticos. La colaboración con las escuelas para crear grupos de teatro o la implicación de la institución en talleres en los propios centros educativos podrían ser campos a desarrollar, tal como llevan a cabo otras instituciones del país.

17. Con los datos relativos al perfil medio del público asistente, hay que promover la **presencia de público joven**. En este sentido se propone:

- La gratuidad de determinadas actividades con contraprestaciones vinculadas al rol de prescriptores de la programación.

- La definición de ciclos exclusivos con temática joven y actores y montaje con los que este público se pueda identificar.⁷

18. En paralelo a la potenciación de público joven, hay que implantar estrategias para atraer a **jóvenes creadores** que incluyan nuevas miradas a técnicas y disciplinas facilitando, en la medida en que la estructura organizativa lo permita, proyectos desarrollados desde el inicio de forma autónoma.
19. El aprovechamiento de una nueva **plataforma** como es la **digital** posibilita vincular nuevas propuestas creativas y desarrollar una política paralela a la escena física que permita que la web se convierta en un vehículo de exhibición para nuevos creadores y montajes singulares.
20. Para poder consolidar el cuarto objetivo estratégico de la entidad (“Contribuir a la difusión territorial de las artes escénicas y potenciar la proyección del TNC en todos los territorios de habla catalana”), habría que fomentar la **territorialización** de las actividades estableciendo más colaboraciones con teatros del territorio y fomentando el trabajo en red, tanto mediante la circulación de espectáculos como de actividades complementarias a las obras. En este sentido, hay que detallar diversas apreciaciones:
 - El sobrecoste en las finanzas del ente que suponen las giras se tiene que compensar con la interacción sectorial que posibilite la participación de otros teatros y/o compañías, con el apoyo técnico del TNC.
 - Se considera modélica en su concepción la actividad «Llegir el teatre» (Leer el teatro) con las bibliotecas, que culmine con la exhibición de la obra comentada en el TNC. Una concepción descentralizada podría abrir paso a una vinculación más colaborativa con los teatros del territorio.

REFLEXIONES FINALES

El Teatre Nacional de Catalunya es el gran equipamiento escénico del país, creado por la Generalitat de Cataluña y con su apoyo económico exclusivo.⁸ Se trata, por tanto, de la principal herramienta y la infraestructura principal para implantar las políticas teatrales propias.

Entre el conjunto de equipamientos nacionales, el TNC es el único que adoptó el formato societario privado, como sociedad anónima. Esta singularidad posiblemente tuvo sentido en la etapa fundacional, cuando había que iniciar el proyecto con la construcción de una gran infraestructura. Superada aquella casuística, en la actualidad esta arquitectura de gobernanza presenta ventajas y, a su vez, inconvenientes: por una parte, es una forma jurídica adecuada para las tareas operativas y de gestión administrativa, básicamente en referencia a la contratación; por otra parte, dificulta la participación privada, imprescindible para incorporar el mecenazgo en la autofinanciación del ente.

El equipamiento se inauguró públicamente veinte años atrás, en un contexto de controversia sobre su oportunidad y, en definitiva, su necesidad. Con unos objetivos vinculados en un primer momento a la supervivencia de la tradición teatral del país, el caso del TNC no puede ser totalmente asimilado al de los teatros nacionales europeos. A diferencia de las naciones con Estado, en las que el debate actual se sitúa en la gestión del paso de la homogeneidad a la multiculturalidad, al teatro nacional catalán aún le falta responder a la justificación cultural del país, a la importancia de prestigiar la lengua catalana como elemento cultural y herramienta de cohesión y, en definitiva, a la recuperación del patrimonio teatral propio, así como al apoyo y a la difusión de la producción contemporánea nacional.

7. La entidad informa que se han desarrollado acciones vinculadas y que la programación dirigida al público joven adquirirá mayor relevancia a partir de la temporada 2018-2019.

8. El Mercat de les Flors, equipamiento nacional de danza, y el Teatre Lliure están adscritos al sector público del Ayuntamiento de Barcelona; por su parte, el Gran Teatre del Liceu forma parte del sector público del Estado. La administración municipal es el principal contribuyente de los dos primeros equipamientos, en los que también colabora la Generalitat de Catalunya y otras administraciones públicas. En el caso del Liceu, pese a la adscripción estatal, la Generalitat es el principal aportador público en los últimos ejercicios. CoNCA (2016). *Gran Teatre del ...*, Op.cit. 23.

Desarrollar estas funciones singulares no le exime de aquellas que son inherentes al resto de teatros nacionales y que, en buena medida, responden a la diversidad de la sociedad actual. Los cambios en la demografía han generado multiculturalidad y rompen el concepto de representación única del modelo de reafirmación cultural,⁹ lo que implica una evolución de la demanda y la necesidad de internacionalizar el concepto de teatro, propiciando el intercambio con el exterior y la contemporaneidad para ser espejo del mundo.

El éxito en la consecución de objetivos del TNC depende tanto de una programación variada al alcance de públicos diferentes como de su implicación en la sociedad. La validez de la propuesta estará siempre vinculada a la programación y al impacto sobre el espectador; en una suma de calidad y, a su vez, transversalidad para llegar a un público amplio, la oferta tiene que seguir combinando el patrimonio escénico catalán y universal, revisitado desde una óptica actual llegado el caso y, muy especialmente, la producción contemporánea propia, con los nombres y textos que innovan la escena del país sin orillar la producción internacional más influyente.

Sin embargo, y a diferencia de otros espacios escénicos del país, el cometido del TNC no puede acabar en la prioridad exclusiva de la programación. Aspectos como el apoyo sectorial, la promoción del talento joven y emergente, las iniciativas para la promoción y la difusión de las disciplinas escénicas y las actividades educativas y sociales están implícitas en la responsabilidad nacional del equipamiento.

Los datos obtenidos de la presente evaluación indican que, entre otros factores, la autofinanciación del ente no supera la cuarta parte del presupuesto. La titularidad pública implica que las actividades del equipamiento nacional no tienen que asociarse directamente al rendimiento económico, si bien el incremento de las diferentes partidas de ingresos propios favorecerá una mayor disponibilidad de recursos para las actividades

del TNC. En este sentido, el CoNCA entiende que el TNC no puede desarrollar determinadas funciones que le son propias, como la territorialización o la internacionalización y la permeabilidad respecto a las propuestas externas, sin contar con más recursos y una **financiación proporcionada a la demanda que se le hace al equipamiento**. El peso de la inversión y el mantenimiento de la infraestructura no deberían comportar una limitación grave de las actividades por falta de suficiente presupuesto.

El CoNCA considera que el TNC tiene una función central en prestigiar la lengua y la cultura propias, tanto en la recuperación del patrimonio escénico catalán como en la presentación y proyección del teatro contemporáneo autóctono y, por tanto, desarrolla una labor imprescindible en el sistema cultural del país. La precariedad del TNC para cumplir sus objetivos es comparable a la de otros equipamientos nacionales previamente evaluados por el CoNCA, lo que implica la necesidad del incremento del porcentaje del presupuesto que el Departamento de Cultura tiene en el conjunto de la Generalitat, que debería alcanzar el 2 %.¹⁰

Reparto de responsabilidades

En la relación de recomendaciones realizadas por el CoNCA hay diferentes niveles de asunción de responsabilidades.

Respecto al Teatre Nacional de Catalunya, la Dirección tiene que comprometerse a la ejecución de las acciones y medidas para llevar a cabo los objetivos del Plan estratégico vigente. Se arroga la responsabilidad máxima respecto a la materialización de las propuestas, los proyectos y las actividades predefinidas. La Dirección Artística tiene que responsabilizarse de llevar a cabo los proyectos artísticos en consonancia con los objetivos del ente, priorizando la programación pero, a la vez, atendiendo a las misiones sociales, educativas y sectoriales propias de todo equipamiento público. Recae sobre la Dirección Ejecutiva la gestión interna que permita desarrollar todos los procesos,

9. CoNCA (2017) *Estat de la cultura i de les arts 05_17. La cultura, eix de les polítiques públiques*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, pp.83-88

Klaic, D. (2008) "National Theatres Undermined by the Whithering of the Nation – State", *National Theatres in a Changing Europe. Studies in International performance*. (Wilmer, S.E., ed.). Basingstoke: Palgrave MacMillan. pp. 217-227

10. El 2 % dedicado a la cultura en los presupuestos anuales de la Generalitat de Cataluña es una reivindicación del sector asumida por el CoNCA a partir de la evidencia comparativa con las aportaciones e inversiones públicas en el marco de la Unión Europea. CoNCA (2013). *Crisi. Incerteses. Sinergies. Estat de la cultura i de les arts*. Barcelona, p. 68.

administrativos y artísticos, de forma eficiente y velar por la transversalidad de la acción y la colaboración de toda la organización.

El Consejo de Administració del TNC tiene que responsabilizarse de supervisar toda actuación de tipo estratégico, de aceptar o devolver el anteproyecto de presupuesto y todas aquellas medidas que, propuestas por la Dirección, puedan afectar al desarrollo de las funciones que deben regir el equipamiento. A la vez, la Generalitat de Catalunya, integrante único del Consejo de Administración, y en su nombre el Departamento de Cultura, debe obligarse al control periódico de la gestión del equipamiento y a la colaboración económica que se determine. En este sentido, debe implicarse en los proyectos que afecten a la estrategia del ente, comprobando y fortaleciendo, en su caso, la vinculación entre la aportación y los objetivos de carácter comunitario.

En relación con lo anteriormente dicho, y en cuanto a las funciones sectoriales teóricamente implícitas en el rol nacional del equipamiento, el Departamento de Cultura, mediante el Sistema Público de Equipamientos Escénicos y Musicales (SPEEM), debe definir el rol colaborativo y el apoyo técnico del TNC hacia los otros equipamientos teatrales catalanes.

En cuanto al rol del CoNCA, la entidad evaluadora se hace responsable de realizar un seguimiento del Teatre Nacional de Catalunya para mostrar públicamente su evolución y, si así lo verifica, la idoneidad de la propuesta. Por otro lado, se compromete a ser prescriptor del TNC ante la sociedad y a colaborar en la mejora continua que le permita alcanzar la excelencia tanto en la gestión como en los contenidos.

TÍTOLS DE LA COL·LECCIÓ:

AEC 01 (2014) <i>ex ante</i>	MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA (MNAC). 2010-2012
AEC 02 (2014) <i>ex ante</i>	MERCAT DE LES FLORS. CENTRE DE LES ARTS DEL MOVIMENT. 2010-2012
AEC 03 (2014) <i>ex ante</i>	GRUP CONSORCI DE L'AUDITORI I L'ORQUESTRA. 2010-2012
AEC 04 (2015)	BIBLIOTECA DE CATALUNYA. 2011-2013
AEC 05 (2016)	FILMOTECA DE CATALUNYA. 2012-2014
AEC 06 (2016)	GRAN TEATRE DEL LICEU. 2012/2013-2015/2016
AEC 07 (2017)	FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ - PALAU DE LA MÚSICA CATALANA. 2013-2016



**Generalitat
de Catalunya**

Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts