

**Avaluacions estratègiques
CoNCA
AEC 06 (2016)**

Gran Teatre del Liceu (2012/2013 – 2015/2016)

DOSSIER DE PRESENTACIÓ

Reflexions i recomanacions de l'Avaluació Estratègica del Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016)



Co NCA
Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

El CoNCA, en virtut de les seves competències, ha portat a terme l'avaluació estratègica del Gran Teatre del Liceu i les seves activitats durant els exercicis 2012/2013, 2013/2014, 2014/2015 i 2015/2016. De l'estudi i anàlisi metodològica de les dades obtingudes es poden destacar els següents aspectes d'interès i recomanacions vinculades:

Relatius a les relacions institucionals i l'organització interior

- La signatura d'un **contracte programa** amb periodicitat a mitjà termini permetria delimitar l'encàrrec cultural i social que les administracions fan al Liceu i el seu compliment, vinculant les dotacions econòmiques que li són necessàries. Aquest reforç del Pla Estratègic vigent permetria tant l'execució i posterior comprovació dels objectius compartits com la visualització del compromís públic de l'equipament.
- Cal incidir en l'**optimització de la governança** de les dues entitats que gestionen el Gran Teatre del Liceu:
 - ✓ S'han d'emprendre les mesures que permetin al Consorci adaptar els seus estatuts a les necessitats operatives.
 - ✓ En els estatuts de la Fundació s'han de clarificar els criteris que determinen la base de càlcul sobre la que s'aplica l'aportació de cada administració pública.
 - ✓ En els òrgans de govern d'ambdues entitats cal associar perfils tècnics a la representativitat de les administracions; la seva continuïtat possibilitarà l'experiència i l'expertesa en la presa de decisions.
- Es considera d'interès reforçar i continuar les accions respecte a la **cooperació amb altres entitats i agents sectorials**. Les col·laboracions aportaran dinamisme a la institució i presència en el teixit sectorial, acomplint una funció central com a equipament de caràcter nacional.
- A fi de dotar als **cossos artístics interns** del nivell qualitatiu requerit, cal que continuï amb la previsió prevista el procés de redimensionament iniciat l'exercici 2015-2016, oferint noves places per a l'Orquestra i el Cor.

Finançament i gestió dels recursos

- En consonància amb la tendència positiva dels darrers exercicis, la **generació de superàvits** és l'argument previ i fonamental per garantir el futur de l'equipament i per assolir la credibilitat definitiva del projecte.
- Els cossos artístics, en diferents formats, i els recursos tècnics i de gestió musical propis han de participar en totes aquelles activitats principals que permetin la programació i en les activitats complementàries susceptibles

(educatives, socials, col·laboracions i projectes amb tercers, etc.), amb l'objectiu de generar el **màxim de continguts internalitzats** possible i d'optimitzar l'estructura.

- Les mesures de contenció de la **despesa variable artística** s'han centrat en l'extensió de les coproduccions i, segons afirma l'entitat, en la limitació dels honoraris dels intèrprets mitjançant clàusules de flexibilitat. La introducció progressiva de taules fixes, la diversificació d'agències i intèrprets i l'aposta per talents emergents hauria de possibilitar, a mitjà termini, acotar el cost esmentat.
- Respecte de les mesures genèriques d'estalvi, s'ha d'insistir a optimitzar la **calendarització** de les activitats per ajustar costos interns sense afectar l'activitat i, en la mesura que sigui possible, millorar la **sincronització entre equipaments** (Liceu / L'Auditori / Palau de la Música). En paral·lel, cal compartir costos amb tercers, ja sigui mancomunant contractació o despeses en general.

Respecte dels continguts i l'oferta

- A més de les polítiques de descomptes i els abonaments populars, cal que **l'estratègia de preus** adopti una formulació de caràcter públic, basada en un model que, davant de l'exigència del taquillatge, potenciï l'accessibilitat a fi d'ampliar la base d'espectadors que utilitzen l'equipament.
- Al Liceu li correspon ser **node del sector** operístic de Catalunya. La seva funció pública com a garant de la disciplina artística inclou també convertir-se en espai de creació i suport, encabint en l'oferta les propostes innovadores i els artistes i tècnics emergents del país. Aquest contacte amb la base del sector li possibilitarà actuar de prescriptor i donar suport al talent jove.
- Caldria ampliar **l'oferta pedagògica** i el catàleg de serveis vinculat, amb un enfocament no orientat només a l'exhibició, sinó a la pràctica i la immersió d'aquests públics en el llenguatge operístic. A part de noves obres que renovin l'oferta existent, fóra d'interès promoure tallers per fer participar el públic objectiu i educar-los en la disciplina, si cal desplaçant l'activitat als centres educatius. Segons informació de l'ens, s'està preparant un nou projecte educatiu amb aquesta orientació.
- Cal aprofundir en la **vessant social** de l'equipament, desenvolupant polítiques orientades a la cohesió social des de lògiques diverses (preus d'accés a l'oferta, mesures de sociabilització i difusió del programa, disseny i execució d'un projecte social propi, obertura i lideratge del sector o integració genèrica de la ciutadania). És necessari definir un pla d'aplicació vinculat als objectius descrits al Pla Estratègic vigent i realitzat a partir de la sistematització de l'oferta d'accions socials; en aquest sentit, l'anunci per part de la institució de la presentació del seu Projecte Social en breu pot ser la resposta als requeriments que es demanen a tot equipament cultural d'ànima pública.

- La **territorialització** de les d'activitats socialitza i difon l'activitat del Liceu i el referma com equipament referencial del sector. En aquest sentit, a les activitats del programa "Liceu al territori", iniciades el 2014-2015, caldria afegir les gires i les actuacions en directe, sempre que puguin compaginar-se amb les funcions i assaigs en el Teatre i es disposi del finançament específic. En un altre àmbit de la territorialització, des del prestigi i la tutela de la institució, cal incidir en les col·laboracions amb els agents i entitats d'acció territorial i impulsar, conjuntament si s'escau, mesures de difusió o activitats en conjunt.
- Com a mesura estratègica, cal adaptar el **foyer** com a sala alternativa del teatre, ampliant la visió d'espai multifuncional i procedint a les reformes que li permetin acollir espectacles de petit format per a aforaments reduïts, amb l'oferta més innovadora i amb el propòsit que pugui ser la plataforma de nous talents.
- L'oportunitat que representa la **finestra digital** possibilita una plataforma a la creativitat, la innovació i l'experimentació en el camp de l'òpera i les arts escèniques, així com de promoció del talent local.

Reflexions finals

- El Gran Teatre del Liceu esdevé un dels equipaments centrals de la cultura del país. Sorgit de la iniciativa privada, el model actual està conformat a partir de la participació pública i orientat envers l'interès comú i d'afectació al conjunt de la societat.
- El projecte comunitari que guià la reconstrucció encara no s'ha acomplert en la seva totalitat. I des del punt de vista de l'impacte sobre la ciutadania, la justificació definitiva de la inversió es troba en procés de desenvolupament i, alhora, de compliment.
- En la temporada 2012-2013 s'assolí el punt àlgid d'una crisi financera i institucional. La possibilitat real d'una fallida va requerir diverses actuacions d'urgència que conduïren al disseny d'un pla de redreçament, el Pla Estratègic i de Viabilitat 2014-2017.
- Amb la implementació del Pla s'assumí com a prioritat innegociable la salvaguarda de l'ens, sense la qual cap dels altres objectius són realitzables. Per tant, els exercicis avaluats s'han d'entendre com a exercicis de transició, temporades en les quals s'ha procurat estabilitzar financerament l'entitat que gestiona l'equipament i, en paral·lel, desenvolupar el projecte artístic.
- Els compromisos laborals i el retorn del deute fan que, a partir del 2016, s'hagi calculat en uns quatre milions d'euros la necessitat d'ingressos mínims addicionals anuals. L'impuls del mecenatge, una possible reestructuració del deute i nous acords amb els implicats, administracions i creditors, seran

imprescindibles. En tot cas, la fase transicional continuarà vigent en els exercicis immediats i s'albira un nou pla estratègic en el qual, novament, la viabilitat financera sigui la condició indispensable i prèvia per poder dur a terme el desenvolupament de les activitats.

- Respecte al **model de teatre**, el Gran Teatre del Liceu convé que evolucioni en el sentit de reforçar la seva implicació en la societat com a resposta a les necessitats culturals, aportant el pòsit històric, l'expertesa i el lideratge indiscutible de l'òpera en el país.
- Caldria aprofundir en la compatibilització dels caràcters públic i privat, on s'assumeixin conjuntament les estratègies perquè l'equipament compleixi una funció que s'evidenciï com a comunitària i, alhora, pugui continuar la seva aposta per l'excel·lència artística, sempre amb **l'interès públic** com a eix immutable. Amb la suma de la sostenibilitat financera i dels objectius artístics, el teatre sorgit de la crisi ha de prioritzar les accions socials, sectorials i educatives.
- Ser capdavanter i referència cultural suposa un nivell molt alt dels cossos artístics propis, la màxima transparència institucional i l'obertura social, de proximitat, que incrementi la percepció de retorn de la inversió i que li permeti accedir a l'imaginari popular, definitivament, com *El Liceu de tots*.
- Els nivells d'autofinançament assolits i l'ocupació molt elevada ja han significat que l'equipament amplii l'oferta i es millori el rendiment general. Més activitat i més oferta pública són les vies bàsiques per incrementar el retorn que la societat ha d'esperar del Liceu. Altrament, per assumir el cost de l'excel·lència artística i les funcions implícites a tot ens nacional, i a més d'una gestió eficient, **al Liceu li calen més recursos**, tant pel que fa al finançament del Consorci, a fi de mantenir de forma eficaç les instal·lacions, com pel que fa a la Fundació, per produir i exhibir espectacles.
- El CoNCA considera el Liceu un dels referents culturals que identifiquen el país a nivell intern i el representen amb dignitat i qualitat internacionalment. Aquest grau d'exigència cal dotar-lo amb els fons públics que, afegits als provinents de l'explotació pròpia, puguin cobrir l'infrafinançament crònic que ha caracteritzat l'ens. La situació del Liceu i d'altres equipaments vertebradors de la cultura refermen la precarietat del sector i la necessitat de l'increment del percentatge del **pressupost** que el Departament de Cultura té assignat en el conjunt de la Generalitat, que **hauria d'assolir**, com el CoNCA ha reclamat en diversos documents, **el 2%**.