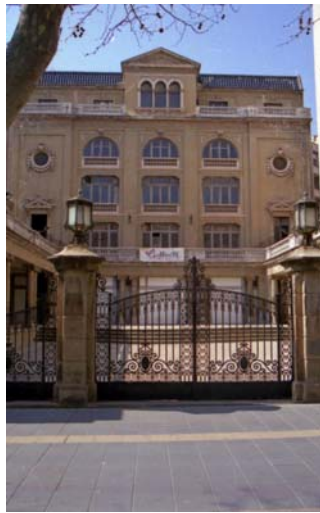


# Kursaal: horitzó 2015

Pla Director d'Objectius  
per al Teatre Kursaal de Manresa

Àngels Fusté i Gamisans



UOC – Llicenciatura d'Humanitats  
Treball de Final de Carrera  
Semestre 2005-2006 / I  
Gener del 2006

© Àngels Fusté Gamisans

*Reservats tots els drets. Està prohibida la reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol mitjà o procediment, compresos la impressió, la reprografia, el microfilm, el tractament informàtic o qualsevol altre sistema, així com la distribució d'exemplars mitjançant lloguer i préstec, sense l'autorització escrita de l'autor.*

## Índex

Agraïments	3
Introducció	4
<b>1. El Kursaal de Manresa, 1927-2006</b>	<b>11</b>
1.1. El Kursaal, el primer cinema-teatre de Manresa	12
1.2. La decadència del gran teatre manresà	14
1.3. Un nou Kursaal per a Manresa. El projecte Kursaal 2006	15
<b>2. La cultura escènica a Manresa al 2005. Diagnosi de situació</b>	<b>34</b>
2.1. Les programacions	37
2.2. Els equipaments i els espais escènics	41
2.3. L'oferta formativa en arts escèniques	44
2.4. La captació de nous públics	46
2.5. El foment de la creació local	48
2.6. Els col·lectius implicats. Anàlisi dels stakeholders	49
<b>3. El Kursaal de Manresa davant del 2015. Posicionament estratègic</b>	<b>59</b>
3.1. Missió, visió i valors	61
3.2. Objectius estratègics	63
3.3. Indicadors de seguiment i avaluació	67
3.4. Les iniciatives estratègiques	74
3.5. Fonts i instruments per a l'obtenció dels valors dels indicadors	76
3.6. La mesura de la satisfacció dels usuaris i dels stakeholders	80
<b>4. La construcció del balanç social anual</b>	<b>82</b>
4.1. Indicacions per a la redacció del balanç social anual	84
4.2. Una proposta d'índex per al balanç social anual	85
4.3. La comunicació del balanç social anual	93
<b>Kursaal, horitzó 2015: algunes conclusions</b>	<b>95</b>
Bibliografia	103
Webgrafia	107
Fotografies	108

## Agraïments

Són moltes les persones que m'han donat un cop de mà en l'elaboració d'aquest treball, fins i tot, a voltes, sense ser-ne conscients. A totes elles, moltes gràcies, i especialment:

- al Joan Morros, per llegir-se'n totes les versions i facilitar-me un munt de dades; al Joan Closas, per la selecció de fotografies; a la Marta Gros i la Rosa Camprubí, per revisar els aspectes referents a la dansa; i a la resta de l'equip gestor del Galliner (la Rosa, la Gemma, el Llorenç, el Ricard, la Núria, el Jordi, l'Àngel, el Francesc, la Cristina, el Marc, la Pilar i els Davids), per ser una font inesgotable d'idees.
- al Ramon Fontdevila i la resta de la secció de Cultura de l'Ajuntament de Manresa, per les informacions facilitades, algunes inèdites;
- a l'Òscar Arnau, per revisar amb rigor l'aplicació metodològica del quadre de comandament integral;
- al Nasi Muncunill, per les informacions sobre la formació teatral;
- al Quim Aloy, per llegir-se a fons l'apartat d'història i fer-me'n notar les inexactituds;
- al Jaume Farrés, el Francesc Foguet i la Maribel Panosa, que m'han ajudat a polir i millorar el document al llarg de tot el procés de redacció;
- i al Marià i l'Aina, per les hores escatimades.

## **Introducció**

Aquest Pla Director d'Objectius per al teatre Kursaal de Manresa és un exercici de planificació en el marc de la gestió d'equipaments escènics. És un treball que pretén aplicar eines conegudes de la direcció per objectius al terreny de la gestió cultural. La exigència necessària de rigor metodològic s'ha fet compatible amb un enfocament aplicat sobre unes condicions d'entorn reals i concretes. Així, el resultat final no és una formulació en abstracte, una quimera fabricada en un laboratori de proves. Ben al contrari, és el producte de l'estudi i la reflexió realitzats sobre la base de la informació disponible (en ocasions, insuficient, parcial, poc precisa o no prou pertinent) i de les opinions d'agents que actuen i interactuen a la ciutat (sovint, d'una forma complexa que s'escapa dels esquemes metodològics d'anàlisi). Hem centrat, doncs, els esforços perquè el treball no fos tan sols un document teòric sinó sobretot una guia orientada a l'acció.

De fet, el seu objectiu principal és resoldre la indefinició del rol del Kursaal com a nou teatre de Manresa. En els propers anys, l'equipament haurà de substituir parcialment les funcions que a hores d'ara exerceixen altres espais (teatre Conservatori, Sala Ciutat) i assumir-ne de noves. A més, les expectatives davant de la inauguració del nou teatre van més enllà de guanyar més i millor espai per al teatre, la música o la dansa. Amb intensitats i plantejaments no sempre coincidents, la majoria dels agents locals estan d'acord que cal aprofitar aquest moment per posar ordre al conjunt de la política escènica municipal (de la formació a la difusió passant pel suport a la creació). Així doncs, pensar el nou Kursaal no és només imaginar les possibilitats que ofereix el nou

equipament. En realitat, és reformular de manera global una part important de la política cultural municipal. Aquest treball pretén fer una aportació en aquest sentit.

\*\*\*

El document s'estructura en **quatre apartats**: una introducció històrica, una diagnosi de situació, un posicionament estratègic i, en darrer terme, una proposta d'indicadors per a la construcció anual d'un balanç social. Deixeu-nos, d'entrada, justificar la necessitat de recordar la història del Kursaal com a pas previ a la definició del que ha de ser en el futur. Tinguem-ho ben present, Manresa no estrenarà un teatre de nova planta: el Kursaal és un equipament amb la seva pròpia trajectòria; el seu nom i els seus espais formen part de l'imaginari sociocultural d'una part important dels manresans. La nova gestió no pot obviar aquest fet. És un llegat i, com a tal, no solament cal conservar-lo sinó aprofitar-lo i posar-lo en valor. És per això que hem volgut presentar d'entrada i de forma breu la història del Kursaal: des de la seva construcció i posada en funcionament, a primers del segle XX, fins al procés de recuperació que es troba en curs, passant per la seva decadència durant els anys 1980 i 1990 i la campanya de reivindicació iniciada el 1995.

A continuació, el segon capítol pretén retratar l'entorn en el qual, d'aquí un o dos anys, farà la seva aparició el nou teatre Kursaal: què s'hi fa, qui hi opera, quin tipus de relacions s'hi estableixen. Disposar de la diagnosi que l'Ajuntament va realitzar en el marc del *Pla de Cultura* ha facilitat molt aquesta feina. Si bé ha calgut aprofundir en les especificitats de la cultura escènica, val a dir que aquest pla ha estat una base sòlida sobre la qual treballar i dotar de context aquesta descripció. Aquesta foto fixa, doncs, és el punt de partida per plantejar la missió, la visió a deu anys vista i els valors a partir dels quals pensem que hauria de funcionar el nou teatre Kursaal. Estratègies, objectius i indicadors s'han formulat tot tenint presents els reptes que el nou equipament haurà d'afrontar en els propers deu anys. L'horitzó final d'aquest Pla Director d'Objectius se situa, com indica el seu títol, en l'any 2015.

Finalment, hem inclòs una proposta d'estructura per a l'elaboració d'un balanç social anual de la institució. D'aquesta manera, el pla no s'esgota en la definició d'una estratègia a deu anys. També incorpora un compromís ètic cap al seu entorn (el d'avui, el del dia a dia) que té una doble vessant interna i externa. Va ser el teixit social organitzat que va aconseguir fer necessària i possible la seva recuperació com a equipament escènic i els responsables de la seva futura gestió no poden ignorar aquesta realitat. El projecte *Kursaal 2006* ha esdevingut, al llarg dels darrers anys, patrimoni de la ciutat, referent cultural compartit per molts i diversos col·lectius i grups. Aquest sentiment de vinculació ciutadana a l'equipament hauria de poder ser integrat i aprofitat pels futurs responsables de la seva gestió. Les eines relacionades amb la responsabilitat social corporativa i, específicament, el treball de col·laboració-cooperació en termes de stakeholders, hauria de poder-ho fer viable i esdevenir, alhora, un element d'enriquiment i diferenciació del projecte.

\*\*\*

Metodològicament parlant, voldríem destacar tres elements d'aquest pla director d'objectius: el sistema de treball (recorregut, fases i tasques) que s'ha seguit per a la seva elaboració; la utilització de dos marcs teòrics manlevats de l'àmbit de la gestió (el quadre de comandament integral i el balanç social); i, finalment, la selecció bibliogràfica (amb totes les limitacions derivades de les característiques d'aquest informe).

Podem identificar tres moments ben diferents en **l'itinerari de confecció d'aquest treball**: una fase inicial de recerca d'informació sobre la trajectòria del Kursaal al llarg dels seus gairebé vuitanta anys de vida, seguida d'una anàlisi de la situació actual de la cultura escènica a Manresa, l'entorn en el qual el nou teatre haurà de fer-se un lloc. El darrer estadi va ser l'elaboració de les estratègies i les eines de seguiment del projecte.

D'entrada, vam fer una recerca exhaustiva de documentació sobre la història del teatre Kursaal de Manresa. Aquesta feina va servir per redactar el primer capítol que pretén,

ahora, explicar les vicissituds de l'equipament al llarg de gairebé un segle i donar compte de perquè, d'aquí a ben poc, la capital del Bages podrà comptar amb un nou teatre.

A continuació, vam afrontar la descripció del sistema de la cultura escènica a Manresa a partir del document de diagnosi sorgit del *Pla de Cultura*. Aquest retrat generalista del panorama cultural manresà va ser la base sobre la qual va ser possible fer una anàlisi més aprofundida dels aspectes vinculats a les arts escèniques. És important destacar que molta de la informació complementària es va recollir a partir de trobades amb alguns agents del sector, a més de les memòries de gestió de l'Ajuntament de la ciutat.

En darrer lloc, el disseny de l'estratègia (traduïda en missió, visió, codi de valors i objectius) va ser un treball intern, de cuina, fonamentat en els resultats de la diagnosi. Es van aprofitar les dades disponibles de la gestió escènica actual (recollides moltes d'elles a les memòries de l'Ajuntament i d'altres a les bases de dades d'El Galliner) per establir els indicadors de seguiment i avaluació.

**Dos marcs teòrics** complementaris sustenten aquest treball: d'una banda, la tècnica del quadre de comandament integral (o *balanced scorecard*) de Robert Kaplan i David Norton; de l'altra, els principis de la responsabilitat social corporativa i el balanç social, com a instrument de rendició de comptes des d'una perspectiva àmplia, no exclusivament econòmica. El Quadre de Comandament Integral és un model de gestió estratègica dissenyat per resoldre les dificultats de traduir la formulació de la missió i la visió d'una organització a termes operatius. L'hem utilitzat per desenvolupar el capítol 3 perquè ens ha semblat un model especialment adequat per descriure i comunicar l'estratègia de manera clara i coherent, tot desenvolupant-la a partir d'objectius estratègics i indicadors.

És especialment interessant el mapa estratègic, un instrument que ajuda a explicar gràficament la lògica del desenvolupament de la missió i la visió d'una organització. La seva finalitat és mostrar les relacions causa-efecte que converteixen els actius

intangibles (saber-fer, aliances, processos) en resultats concrets, tant en termes de quota de mercat (clients, usuaris) com de rendibilitat econòmica (ingressos, beneficis). Ha servit, sobretot, per completar i presentar de forma clara i entenedora l'estructura complexa d'objectius estratègics que es proposen per assolir la visió a deu anys.

El balanç social ha estat l'altre instrument metodològic que hem utilitzat per bastir una proposta de rendició social de comptes per al nou Kursaal, en el capítol 4. Considerem que aquest és un dels elements més innovadors i, alhora, arriscats d'aquest treball. Sovint, es parla de la necessària rendibilitat social dels equipaments culturals (i encara més si són públics), però poques vegades aquesta declaració d'intencions es tradueix en mesures concretes, aplicables i comunicables. Incloure una proposta de balanç social ha significat una aposta per trencar aquesta dinàmica, per demostrar que la rendibilitat social no és solament una entelèquia a la qual al·ludim quan no quadren les xifres econòmiques. Creiem sincerament que hi ha un component social en totes les activitats i que és possible mesurar-lo. La tècnica del balanç social ens hi ha ajudat.

Existeixen esquemes diversos per fabricar el balanç social. Alguns països el fixen mitjançant llei; també hi ha estàndards de certificació internacional. Sigui com sigui, hi ha uns continguts mínims, que contempen la majoria de models: una breu descripció de la institució, la seva declaració de la missió i el codi ètic, els resultats de l'actuació anual (en termes quantitius, sempre que sigui possible) i una valoració final. És a partir d'aquesta llista de mínims que hem elaborat la proposta d'índex, tot adaptant, quan ha calgut, alguns elements a les característiques del projecte (com és el cas del càlcul del valor afegit).

Ens agradaria subratllar que el balanç social és una eina que mica en mica es va estenent entre les empreses que adopten una política de responsabilitat social. És el mitjà a través del qual posen ordre al conjunt d'informació que generen per analitzar-la, prendre decisions i comunicar els resultats de la seva gestió als stakeholders, els col·lectius que, d'una forma o altra, es veuen afectats per la seva actuació. És, doncs, alhora, un instrument de gestió i de comunicació interna i externa. És també una garantia de



transparència, una transparència que entenem que la nova gestió del Kursaal requerirà per respecte al procés participatiu de reivindicació que l'ha fet renéixer però també com a aposta diferencial del projecte en el futur.

A grans trets, hem utilitzat tres tipus de **bibliografia**: de caire històric sobre Manresa, informacions i articles publicats a la premsa local i informes i memòries internes de l'Ajuntament de la ciutat, tots ells referenciats en un apartat final d'aquest informe. El suport documental per als aspectes metodològics s'ha limitat, pràcticament, a dos manuals: un sobre el quadre de comandament integral de Norton i Kaplan i l'altre sobre el balanç social de Pucci i Vergani. Val a dir que el fet d'haver utilitzat prèviament aquestes dues eines de gestió en altres contextos professionals ha estat un bagatge clau a l'hora d'afrontar l'elaboració d'aquest treball.

El gruix més important de bibliografia és la que ha permès documentar el primer capítol sobre la història del Kursaal: uns pocs llibres, per a la primera època d'esplendor del teatre, i una bona colla d'articles de diari i revistes locals, per al procés de reivindicació d'un nou equipament escènic. D'altra banda, els informes derivats del *Pla de Cultura* i les memòries internes de l'Ajuntament de Manresa han estat la base per a l'elaboració de la diagnosi i el disseny dels indicadors, tant del quadre de comandament integral com del balanç social. No s'han trobat, pràcticament, fonts documentals alternatives a la municipal per documentar la diagnosi. Aquesta mancança s'ha cobert parcialment a partir de l'intercanvi d'opinions i informacions amb agents del sector cultural local.

Finalment, hem de dir que no s'ha localitzat, tot i la recerca realitzada, cap altre treball equivalent a aquest referit a d'altres equipaments escènics. Amb tot, no creiem pas que sigui perquè no existeixin sinó més aviat perquè, en tractar-se d'una eina de gestió eminentment interna, no és un document destinat a la seva publicació i difusió.

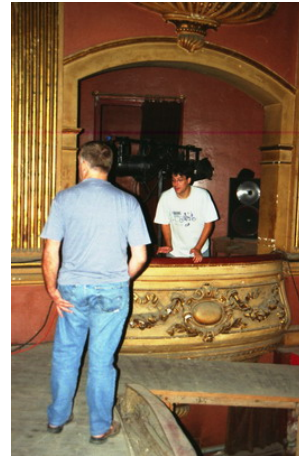
\*\*\*

Aquest Pla Director d'Objectius del Kursaal de Manresa no pot amagar la seva vocació d'instrument al servei de la gestió cultural local, tot i haver estat concebut i elaborat, bàsicament, com a treball acadèmic. Entenem que arriba en un moment dolç: quan la ciutat afronta el repte de debatre els eixos principals de la futura gestió del teatre. En aquest sentit, esdevé oportú, tant si serveix per assumir-ne les propostes que s'hi fan (totalment o de manera parcial) com si és per discutir-les de cap i de nou: qualsevol opció serà positiva si genera un debat ric en arguments i participació que ajudi a concretar i consensuar com ha de ser i funcionar el sistema de la cultura escènica de Manresa després de la inauguració del Kursaal.

I no voldríem acabar aquesta introducció sense deixar constància de la implicació personal de l'autora en el procés de reivindicació del nou teatre per a Manresa i dels efectes que aquest fet pot haver tingut en l'elaboració del treball. Així, d'una banda, és innegable que la seva vinculació al Galliner ha facilitat moltíssim l'accés a la informació de base sobre la qual es fonamenten, en bona part, els capítols 1 (història del Kursaal de Manresa) i 2 (diagnosi de la situació de la cultura escènica a la ciutat). Tanmateix, no es pot obviar que, de l'altra, ha requerit fer un esforç important per mantenir en tot moment una actitud de distanciament i de rigor cap a les conclusions, que no podien ser fruit de vivències personals sinó de la suma de punts de vista diversos i complementaris, documentats sempre que ha estat possible i analitzats, sempre, amb la màxima atenció i cura. Enllestida la feina, resta la satisfacció d'haver aportat al procés de recuperació del Kursaal un document de reflexió però també orientador de l'acció, que ha estat elaborat des del rigor acadèmic però sense oblidar l'entusiasme i el compromís personal amb el projecte.

Àngels Fusté i Gamisans

Manresa, gener del 2005



## 1. El Kursaal de Manresa, 1927–2006

---

### 1.1. El Kursaal, el primer cinema-teatre de Manresa

La història del teatre Kursaal de Manresa es remunta a primeries del segle XX, quan el Passeig Pere III començava a configurar-se com l'avinguda principal de la ciutat, el nucli central de la seva vida social, econòmica i cultural. Havia estat urbanitzat durant les darreries del segle XIX i, ben aviat, va convertir-se en el lloc de residència de bona part de la burgesia local. La seva amplitud, l'elegància de les construccions que el flanquejaven i la concentració d'espais destinats al lleure (teatre, cinema, cafès, casino) van convertir-lo en un punt de trobada i un passeig per a tots els manresans de l'època (Torras, 2000; Piñero, 2002; Garcia, 2001).

Andreu Cabot i Puig, empresari amb una llarga experiència en la indústria cinematogràfica, va ser el promotor de la construcció del teatre Kursaal<sup>1</sup>. Va encarregar l'elaboració dels plànols al manresà Josep Firmat i Serramalera. Aquest arquitecte (autor, també, del pla d'eixample i reforma de Manresa del 1933) va optar per dissenyar

---

<sup>1</sup> Andreu Cabot i Puig va néixer a Barcelona el 25 de novembre del 1871. Va marxar a Cuba als tretze anys per tornar-ne cap a l'any 1890. Arribà a Manresa per treballar a la ferreteria del seu padastre, Josep Vilaseca, segon marit de la seva mare. Es va casar amb la manresana Manela Verdaguer, el 1899. El germanastre de la seva dona, Joan Verdaguer, va viure una temporada a Alemanya on va establir relació amb les primeres productores cinematogràfiques europees. Andreu Cabot, molt interessat en la fotografia, i Joan Verdaguer van iniciar una relació comercial fructífera i es convertiren en representants de diverses productores franceses i italianes. Cabot i Verdaguer amb Narcís Cuyàs van crear la seva pròpia productora: Iris Films, domiciliada a Barcelona, l'any 1907, que després s'anomenaria Cabot i Puig. Andreu Cabot va continuar com a distribuïdor d'exclusives cinematogràfiques i va produir les seves pròpies pel·lícules, entre les quals *Weyler en Manresa*. En poc temps, va posar en marxa diverses iniciatives empresarials de la indústria del cinema: va construir uns estudis cinematogràfics de cristall; explotava sales de cinema; i distribuïa pel·lícules a Sevilla, Màlaga, Sant Sebastià o Alcoi, entre altres ciutats de l'estat espanyol. A Manresa, va llogar el teatre municipal Conservatori i va comprar el teatre Nou (ubicat al Passeig Pere III). Andreu Cabot va morir el 4 de juny del 1937, durant el període de col·lectivitzacions. *Herederos de Andreu Cabot* va ser l'empresa que va donar continuïtat a les seves iniciatives cinematogràfiques. Més tard, va fer-ho *Espectacles Padró – Cabot*, liderada per Modest Padró i Riera, casat amb Roser Cabot, filla d'Andreu (Camprubí, 1998).

un edifici de composició clàssica, en la línia dels postulats noucentistes vigents a l'època. En destacava el pati frontal ampli i voltat d'un porxo amb columnes d'estil jònic. La façana mostrava quatre plantes i amagava darrere seu un espai interior ampli, amb una sala de 37 metres de llargada i 22,40 d'amplada. La platea tenia 1.072 butaques i es completava amb les 450 més de l'amfiteatre i les 26 llotges, a més del galliner. La factura de l'edifici va comptar amb artesans de gran prestigi a la ciutat: “el bo i millor de la societat industrial manresana dels anys vint, molts noms honrosos que han arribat fins a nosaltres” (Camprubí, 1998: 93).

El Kursaal va ser inaugurat el 26 d'agost de 1927. L'actuació de l'orquestra Massana va servir de complement als parlaments protocolaris de les autoritats locals. L'estrena popular, però, va ser uns dies més tard, el 30 d'agost, en plena Festa Major, amb la representació de l'òpera *Aïda* per part de l'orquestra del Liceu. L'endemà, s'hi programava sarsuela i òpera espanyola amb *El huésped del Sevillano* i *Glorias del Pueblo* (Camprubí, 1999; Gasol, 1991).

El Kursaal va ser concebut, des d'un bon inici, com un espai escènic capaç d'acollir tota mena d'actes: teatre, òpera, sarsuela, concerts de música i, sobretot, cinema. Mut, primer, amb acompanyament musical tal com s'estilava, i sonor, a partir del 1929. El periòdic local *El Pla de Bages* comentava, l'endemà de la inauguració:

“La impressió que ens produí el nou coliseu depassà els límits de tot el que havíem pogut imaginar-nos. El Gran Kursaal, bastit amb una sumptuositat i un gust artístic extraordinaris, dotat de totes les comoditats i perfeccionaments moderns, amb una riquesa inusitada de detalls en l'ornamentació, passa a lloc preferent entre les joies arquitectòniques de la nostra ciutat i honra especialment aquesta. Espaiós i de bones condicions acústiques, amb una cabuda d'unes dues mil butaques, sense comptar amb les vint-i-sis llotges i el departament d'entrada general, es fa capaç per als esdeveniments artístics de més transcendència i constitueix indiscutiblement un coliseu com poquíssims d'altres podríem trobar-ne únicament en les grans capitals” (Torras, 2000: 14).

El Kursaal va ser escenari de moments importants de la ciutat, tant en el terreny cultural com social i polític. Va acollir, per exemple, els actes de commemoració de la proclamació de les Bases de Manresa, el 1931, amb la presència del president Macià; un concert de l'Orquestra Simfònica Catalana organitzat per la Generalitat republicana i radiat per a tot Catalunya, el 1937; la darrera actuació del baríton Marcos Redondo en el seu comiat dels escenaris fora de Barcelona, el 1957; o les celebracions del 25è i el 50è aniversaris de l'Orfeó Manresà, els anys 1927 i 1952. (Torràs, 2000)

## 1.2. La decadència del gran teatre manresà

El Kursaal va perdre el seu rol d'equipament escènic principal i destacat en el context cultural manresà durant els anys vuitanta. Tot i que va mantenir sempre la seva doble condició de teatre i sala de cinema, cada cop s'hi representaven menys espectacles i les pel·lícules que s'hi exhibien eren sovint de segona fila o bé, si eren de qualitat, s'utilitzaven còpies velles i dolentes. Les sales Atlàntida i Catalunya, totes dues ubicades al segon tram del Passeig de Pere III, van passar a ser, en aquells anys, els dos referents principals pel que fa a estrenes cinematogràfiques comercials a Manresa.

*Glups!* de Dagoll Dagom, va ser un dels darrers espectacles que es van representar al Kursaal, el 2 de febrer del 1985. El col·lectiu Tabola va triar aquesta obra i el seu escenari per acomiadar-se del públic manresà<sup>2</sup>. L'11 i 12 de juny del 1988, s'hi van projectar les dues últimes pel·lícules: *Las verdes vacaciones de una familia bien* i *Algo salvaje*. Tots dos títols donen compte del tipus de cinema que s'hi havia vist durant els darrers anys. Aquells mateixos dies, el cinema Atlàntida obria de nou les portes, després

---

<sup>2</sup> Tabola va ser una iniciativa cultural que es va estendre des del 1981 fins al 1984 a Manresa. La seva proposta es va concretar en una programació quinzenal a la Sala Ciutat amb continguts diversos que anaven des del cinema al teatre, passant per concerts de música de tots els estils. S'adreçava de forma prioritària als joves, tot i que va aconseguir atraure públic de totes les edats. Vegeu, sobre aquesta iniciativa, TABOLA (1985).

d'uns mesos de reformes, reconvertit en multisala. La ciutat guanyava quatre sales de cinema i estava a les portes de perdre un escenari de teatre.

El Kursaal va passar a mans municipals, el 1988. L'estiu d'aquell any es va fer la darrera representació sobre el seu escenari: la revista *Loco, loco music hall* amb Mary Santpere i la companyia del Molino. Mancat d'ús i sense un manteniment bàsic, l'interior del teatre es va anar degradant per la humitat i el pas del temps. Va tancar portes però Manresa no va voler deixar-lo escapar com a referent cultural. Així, el pati d'accés i els porxos van continuar essent utilitzats per a tota mena d'activitats: teatre, dansa, cinema o música. Sempre a l'aire lliure, tot aprofitant la seva centralitat i l'encant d'una façana que en recordava temps millors (Comissió Kursaal, 2005).

### **1.3. Un nou Kursaal per a Manresa. El projecte Kursaal 2006**

El teatre Kursaal va tornar a obrir les portes set anys després, el 24 de desembre del 1995. L'associació cultural El Galliner va escollir aquest espai per presentar-se públicament a la ciutat de Manresa, tot fent-hi una visita guiada. L'acció pretenia posar en evidència l'estat de deixadesa en què es trobava l'equipament i constatar la pertinença d'un dels seus objectius fundacionals: "Treballar per la recuperació del Kursaal com a equipament cultural"<sup>3</sup>. La convocatòria va atraure més de mil persones, un diumenge vigília de Nadal. El ressò que va tenir en els dies següents entre la ciutadania va animar el col·lectiu a organitzar una segona jornada de portes obertes, el 21 de gener del 1996. Hi van assistir un miler de persones més.

---

<sup>3</sup> El fullet de presentació de l'entitat (desembre del 1995) exposa els seus objectius fundacionals. A més del que ja s'ha citat, també fa referència a: "Organitzar a Manresa la programació estable de teatre i dansa"; i "Dinamitzar culturalment Manresa i el Bages". Formaven l'equip gestor de la nova associació "persones provinents de diferents entitats i amb ganes de tirar endavant el projecte i de realitzar les tasques del dia a dia". En aquell primer moment, estava integrat per: Joan Cirera, Joan Closas, Àngels Fusté, Joan Morros, Francesc Padró, David Pintó, Jordi Purfí i Jordi Soler.

Totes dues visites al vell teatre van estar animades amb petites escenes i gags al llarg del recorregut. Una cinquantena de persones vinculades al món del teatre i la cultura van col·laborar-hi de forma voluntària. L'itinerari finalitzava en una sala del primer pis on es convidava els assistents a comprar una entrada per a l'espectacle d'inauguració del nou Kursaal, que s'hauria de celebrar en un llunyà 2006. La compra d'aquesta entrada es plantejava com una col·laboració simbòlica a l'arrencada de la nova entitat, nascuda amb la intenció de gestionar la programació estable de teatre i dansa de Manresa i reivindicar la recuperació del Kursaal com a equipament escènic de referència de la ciutat.

El Galliner va vendre més de vuit-centes entrades per a la inauguració *sine die* del nou Kursaal durant el seu primer any de vida. Els organitzadors de l'acció ludicoreivindicativa l'explicaven així en el targetó-invítació que van distribuir:

“El teatre Kursaal de Manresa està tancat des de l'any 1987. Des d'aleshores ningú més no hi ha entrat. Els d'El Galliner hem pensat que una bona manera de començar a fer coses pel teatre era fent una visita curiosa i nostàlgica al vell Kursaal. Un teatre que, mentre espera la seva remodelació, es manté per dins igual que sempre.

Si voleu, per unes hores, el teatre tornarà a estar obert i fins i tot unes accions teatrals sorpresa li donaran vida. Recordeu com era la platea? Havíeu trepitjat mai l'escenari? Teniu ganes de pujar al galliner? Aquesta és una bona oportunitat.

Però no tan sols volem mirar el passat, volem que aquesta acció serveixi per anar endavant i per això posarem a la venda entrades numerades al preu de 2.000 pta. que serviran per a la inauguració del remodelat teatre Kursaal que calculem que pot esdevenir cap al 2006. Les entrades les podreu comprar aquest mateix dia. Els diners seran per a nosaltres una mostra de suport en l'inici de la nostra activitat. Els d'El Galliner ens comprometem a rendibilitzar-los culturalment [...]”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Targetó d'invítació a l'acció de presentació de l'associació cultural El Galliner, Kursaal 2006.



### De la utopia al projecte

L'associació cultural El Galliner va encetar el debat de la necessitat d'un nou teatre a final del 1995. Tanmateix, la construcció/rehabilitació d'un nou equipament escènic no era, en aquells moments, una prioritat per al govern municipal ni, en general, per a la classe política local. Ramon Fontdevila, regidor de Cultura de l'Ajuntament de Manresa, va expressar al *Regió 7*, el mateix dia de l'acció *Kursaal 2006*, la seva voluntat de treballar per recuperar el vell teatre però va senyalar que “de moment, durant els propers quatre anys els nostres esforços se centren en la recuperació del Casino” (Bricollé, 1995: 7). De fet, l'adequació del Casino per a un ús públic va ser la prioritat municipal, en matèria de cultura, durant la legislatura del 1995 al 1999. L'expropiació de l'edifici modernista i la seva habilitació com a biblioteca havia implicat uns costos molt superiors als previstos i va esdevenir un fre (econòmic, però també psicològic) a qualsevol altra nova inversió en equipaments culturals per part del govern local durant aquells anys.

Els sectors més actius de la vida cultural manresana també veien amb escepticisme la possibilitat que la construcció d'un nou teatre a Manresa es fes realitat en l'horitzó del 2006 proposat pel Galliner. A banda de les limitacions econòmiques de l'Ajuntament, tampoc no es veia clara la possibilitat d'accedir a altres fonts de finançament públic (de la Generalitat o l'estat). Fina Sitjes, gestora cultural i membre de l'equip assessor del Galliner, escrivia en un article a *Regió 7* a propòsit de la inauguració del Teatre Nacional de Catalunya, l'11 de setembre del 1997:

“La dotació de grans equipaments culturals com aquest a Barcelona, amb uns pressupostos com l'esmentat, està fent molt difícil, des de fa alguns anys, que l'administració pugui ajudar d'altres teatres, molt més modestos, però que, també des de la vocació de teatre públic, haurien de cobrir les necessitats escèniques de les poblacions mitjanes més importants de Catalunya. La inauguració del Teatre Nacional de Catalunya es veu des de Manresa, per part almenys dels sectors més sensibilitzats, com el que està dificultant que a Manresa es pugui comptar ara, i segurament també el 2006, amb un teatre Kursaal rehabilitat” (Sitjes, 1997).

Paral·lelament, l'èxit de l'activitat programadora que va dur a terme El Galliner durant els seus tres primers anys de vida va modificar substancialment la percepció sobre el “caliu teatral” que es vivia a la ciutat. Any rere any, el nombre d'espectacles i funcions programades en els *Tocs* i *Entretocs* incrementava; també el d'espectadors.

La taula 1 mostra l'augment progressiu del nombre d'espectacles inclosos a la temporada estable de teatre i dansa: de 15, el 1996, a 24, el 1998. Amb tot, la dada més significativa és l'increment del nombre de funcions: de 21 a 50, en el mateix període. De fet, és la programació de més funcions per espectacle el que va permetre un creixement del 167% dels espectadors de teatre i dansa a Manresa en només 3 anys. És també destacable el nivell d'ocupació per funció d'entre 400 i 500 persones, especialment si tenim en compte que l'aforament total del teatre Conservatori (on es duia a terme la programació estable) era aleshores de 550 localitats (tot i que només 500 amb bona visibilitat). Les platees plenes i una activitat programadora intensa, amb diversitat d'horaris per escollir funció, van ser els factors sobre els quals es va construir la sensació generalitzada a la qual fèiem referència abans de què “a Manresa, el teatre funciona”.

	1996	1997	1998	variació relativa 1996-1998
nombre total d'espectacles	15	21	24	+60%
nombre total de funcions	21	40	50	+138%
nombre total d'espectadors	9.230	18.601	24.667	+167%
mitjana d'espectadors per espectacle	615	886	1.028	+67%
mitjana d'espectadors per funció	439	465	493	+12%

Taula 1: Evolució de les xifres sobre la programació estable de teatre i dansa a Manresa. 1996-1998

Font: El Galliner

La impressió que el teatre vivia un moment dolç a Manresa no era solament local. Joaquim Aloy, tècnic de cultura de la Diputació de Barcelona, deia a *El Pou de la Gallina*, el gener del 1999:

“El salt de l’augment d’espectadors ha passat de ser lleugerament per sota de la mitjana fins a resultar que el 1997 el 54% dels nous espectadors de la província de Barcelona que van decidir anar al teatre van fer-ho a Manresa. [...] Manresa és cada cop més coneguda i tinguda en compte per les companyies i els programadors. Per a ells és molt positiu pensar en la possibilitat de fer més d’una funció, i això ja ha esdevingut normal a Manresa” (Badia, 1999).

Els bons resultats de la gestió de la programació estable de teatre i dansa va modificar, també, la percepció de la necessitat d’un nou equipament escènic a la ciutat pels representants dels diferents grups polítics municipals. Si quatre anys abans, cap d’aquests no tenia com a prioritat la construcció d’un nou teatre, a primeries del 1999, tots n’eren partidaris. El *Regió 7*, amb motiu de la celebració de la jornada *Kursaal, ser o no ser*, va recollir les propostes polítiques de tots els grups amb representació a l’Ajuntament: amb matisos, tothom considerava que era una obra necessària. (Blaya, 1999. a). Una qüestió a part era on calia ubicar el nou equipament. Si, d’una banda, la centralitat i el caire emblemàtic del Kursaal no eren discutits per ningú, de l’altra, es temia que la rehabilitació d’un edifici vell comportés uns costos superiors i una versatilitat menor respecte als requeriments d’un equipament escènic modern.

De tota manera, els principals punts de desacord se centraven en el calendari i el finançament del projecte. Ramon Fontdevila, d’ERC, estava convençut que era possible estrenar el nou teatre el 2006. L’important, per a ell, era concretar el projecte i iniciar les obres durant la legislatura del 1999 al 2003. També Francesc de Puig, de CiU, pensava que era possible trobar els diners per tirar endavant la recuperació del Kursaal sense concretar, tanmateix, les possibles vies d’obtenció de recursos econòmics. En canvi, Josep Ramon Mora, d’IC-V, posava l’accent en la manca d’un finançament definit que permetés plantejar-se la recuperació del teatre per al 2006, tot recordant que ja hi havia moltes inversions compromeses per als propers quatre anys com per afegir-n’hi una de nova (Blaya, 1999. a).

Per la seva banda, Jordi Valls, del PSC, vinculava la viabilitat econòmica de l'operació a la participació del sector privat i plantejava la possibilitat de construir habitatges a les plantes superiors de l'edifici. Finalment, Xavier Javaloyes, del PP, destacava el fet que el Kursaal ja era propietat municipal. Aquesta era una diferència substancial en relació amb el cas del Casino, que havia requerit una expropiació molt costosa. No obstant això, tenia dubtes sobre si l'edifici era el més adient per encabir l'equipament que Manresa necessitava (Blaya, 1999. a).

La jornada *Kursaal ser o no ser* (gener del 1999) va ser clau per fer palesa la necessitat d'un nou teatre a la ciutat i per consolidar l'opció de recuperar el Kursaal (tot descartant l'opció de construir un equipament de nova planta en el mateix lloc o en una altra ubicació).<sup>5</sup> Un mes i mig més tard, l'Ajuntament de Manresa signava un conveni amb la Comissió de Transferències de Tecnologia de la Universitat Politècnica de Catalunya per a l'elaboració d'un estudi previ sobre la rehabilitació del vell teatre. Aquest estudi va permetre descartar patologies ocultes en l'edifici i confirmar les possibilitats que oferia en termes d'espais, tant d'ús bàsic (l'escenari i la platea principals) com complementaris (sala petita, vestíbul i bar, principalment).

Mesos més tard, l'abril del 1999, la Generalitat de Catalunya va obrir una nova convocatòria del programa d'inversions en equipaments teatrals per al període 1992-2002. L'Ajuntament de Manresa va decidir presentar-hi un avantprojecte de rehabilitació del Kursaal i alhora convocar un concurs per a la selecció de l'equip d'arquitectes que havien d'elaborar el projecte bàsic. Es va triar la proposta de Joan Forgas i Víctor Argentí. Francesc Mestres, cap tècnic d'Urbanisme de l'Ajuntament de Manresa, en va destacar que era la “més clara, simple i fàcil quant al plantejament general del teatre; resol molt bé el funcionament de la caixa escènica i de les instal·lacions annexes; i és [...] financerament assumible” (Paz, 1999).

Així, el projecte d'un nou Kursaal per al 2006 prenia cos, almenys sobre el paper, de la mà de la proposta dels arquitectes Forgas i Argentí. La presentació va servir per

---

<sup>5</sup> Veure l'apartat “La mobilització ciutadana per un nou Kursaal”.

refermar el compromís de l'Ajuntament de Manresa amb el calendari proposat pel Galliner i per vincular la recuperació del teatre amb una aposta més àmplia en termes culturals. L'alcalde Jordi Valls opinava aquell mateix dia que el Kursaal "és l'última peça clau del Passeig manresà" (Paz, 1999). Pel seu cantó, els arquitectes guanyadors del concurs destacaven la seva voluntat d'"aprofitar la càrrega simbòlica i la imatge ciutadana del teatre Kursaal i posar-lo al dia per convertir-lo en un teatre actual" (Paz, 1999).

### La mobilització ciutadana per un nou Kursaal

La reivindicació d'un nou Kursaal va ser iniciada pel Galliner el desembre del 1995 i, almenys durant els sis primers anys, va liderar-la en solitari, si bé sempre va plantejar-la com un projecte de ciutat. La recerca de complicitats a diferents nivells (entre el públic, entre els actors, entre la resta d'entitats culturals de la ciutat, entre els programadors) va ser una constant en tot el procés. Les activitats que organitzava en aquest sentit van comptar sempre amb la participació dels diferents agents implicats.

Les accions de mobilització ciutadana són les que van tenir un impacte popular i mediàtic més notable. Amb tot, no s'han de menystenir altres línies de treball intern que també van ajudar a madurar el projecte de nou teatre per a Manresa. Cal destacar les reunions que l'entitat va mantenir amb el seu consell assessor durant els seus primers anys de vida i que van ajudar a concretar línies d'actuació.<sup>6</sup> En aquest sentit, la memòria d'activitats del 1998 del Galliner recollia que el procés de recuperació del nou teatre de Manresa s'havia de treballar a partir de quatre fronts diferents: la concreció d'un projecte tècnic consensuat de recuperació de l'edifici i l'establiment del calendari per al seu desenvolupament; la implicació del teixit polític i institucional de la comarca; la

---

<sup>6</sup> Formaven part d'aquell consell assessor originari: Manuel Quinto, Joaquim Noguero, Fina Sitjes, Joaquim Manzano, Marcel Gros, Joan Badia, Jordi Pesarrodonà, Josep Camprubí, Joan Barbé, Joaquim Aloy, Pep Garcia, Lluís Calderer, Josep Soler, Agustí Soler, Beni Gallardo, Pep Soler, Teti Canal, Joan Cirera, Teresa Torra, Albert Macià, Eudald Tomasa, Clara del Ruste i Alba Esquiús.

sensibilització de l'opinió pública, i la recerca de fons per al finançament de les diferents fases del projecte (El Galliner, 1999).

D'altra banda, les visites de l'equip gestor del Galliner a altres teatres de Catalunya per contrastar diferents solucions tècniques i de gestió per a equipaments escènics de ciutats mitjanes també va contribuir a posar sobre la taula elements diversos per al debat sobre com havia de ser i com havia de funcionar el nou Kursaal. L'equip gestor del Galliner va visitar una vintena de teatres de Catalunya, entre els anys 1997 i 2004. En destaquen els de Sant Cugat del Vallès, Viladecans, Mataró, Granollers, Santa Coloma de Gramenet, Balaguer i Lleida. Aquestes visites van servir per entrar en contacte amb diferents models de gestió: des d'empreses municipals a patronats o estructures tècniques amb dependència directa de l'Ajuntament. Aquesta informació es va anar socialitzant entre els diferents agents implicats en el projecte de recuperació del Kursaal a través de fòrums de debat diversos (Comissió Kursaal, reunions amb tècnics i polítics, etc.).

La mobilització ciutadana es va concentrar durant el primer semestre del 1999 amb tres actuacions: la jornada de debat *Kursaal ser o no ser*, la *Marató per al Kursaal* i l'audiència pública a l'Ajuntament de Manresa. Dos anys abans, s'havia organitzat un cicle de debats de caire tècnic sobre les possibilitats de rehabilitació del vell teatre, amb el nom de *Kursa al 2006*.

#### *El cicle de debats Kursa al 2006*

El cicle de debats *Kursa al 2006* es va celebrar durant el mes de maig del 1997. El Galliner va organitzar-lo en col·laboració amb l'Ajuntament de Manresa i els col·legis d'Arquitectes i el d'Aparelladors i Arquitectes Tècnics. Va incloure un total de quatre taules rodones en què es va debatre sobre la necessitat d'un nou espai escènic a Manresa:

- La primera, el 20 de maig del 1997 amb Antoni Bueso, Santiago Fontdevila i Antoni Ramon, arquitectes, que van parlar sobre els espais escènics del futur.
- La segona, el 23 de maig del 1997 amb Anna Reixach, Inés Sanz i Natàlia Tierno, arquitectes tècniques, que van exposar el seu treball sobre l'estat de conservació del teatre Kursaal i la seva possible reforma.
- La tercera, el 27 de maig del 1997 amb Joan Anguera, ex-director de la Fira de Teatre de Tàrraga, Joan Rodon, arquitecte, i Francesc Vila, cap de l'oficina de difusió artística de la Diputació de Barcelona, que van parlar dels teatres a Catalunya.
- La quarta i darrera, el 31 de maig del 1997, va ser una pluja d'idees sobre com Manresa podria disposar d'un teatre en condicions. Hi van participar Frederic Roda, director de la Fira del Teatre de Tàrraga, del 1991 al 1995; Daniel Martínez, director general de l'empresa Focus; Venceslau Soler, de l'associació d'espectadors de Ripollet; Joaquim Garcia, regidor d'Urbanisme de l'Ajuntament de Manresa; Jep Quintas, cap del servei de cultura de l'Ajuntament de Rubí; Arcadi Pla, arquitecte; i Francesc Vila, director de l'oficina de difusió artística de la Diputació de Barcelona. Fina Sitjes va moderar el debat.

Aquest cicle va permetre sumar dues reivindicacions complementàries: més enllà de la necessitat d'un equipament escènic es reclamava, també, una sortida digna per a l'edifici del Kursaal que es trobava en un estat precari de conservació en una ubicació privilegiada, al bell mig de Manresa.

### *La jornada Kursaal ser o no ser*

El 1999 era any d'eleccions municipals. La reivindicació d'un nou teatre per a Manresa tenia, a finals del 1998, un suport popular difús i generava encara alguns recels en l'àmbit polític, sobretot pel que fa al finançament i el calendari d'execució del projecte. Cap polític local no s'hi oposava frontalment: els bons resultats de la programació

estable gestionada pel Galliner feia evident, ni que fos de forma parcial, la necessitat d'un equipament amb més capacitat i millors condicions. Però els responsables polítics tenien en ment l'esforç que la rehabilitació del Casino estava implicant per a la hisenda municipal, un esforç que retardava altres inversions urgents per a la ciutat (la remodelació de les piscines, per exemple).

Tanmateix, el Galliner considerava imprescindible incloure la construcció d'un nou teatre com a prioritat per a la propera legislatura si realment es volia mantenir l'horitzó del 2006 com a data per a l'estrena del nou equipament. A més, calia que totes les opcions polítiques fessin seu el projecte per tal d'assegurar-ne la viabilitat, fos quin fos el resultat dels comicis. Així, d'entrada, l'escull més important era assumir la necessitat d'un nou teatre. En segon terme, però no menys important, era resoldre la qüestió de la ubicació. Un cop més, l'experiència prèvia del Casino exercia de fre a noves experiències de rehabilitació d'edificis antics. Els arguments en contra feien referència als costos afegits i les limitacions tècniques d'un espai ja definit i no prou conegut.

El Galliner va organitzar la jornada de debat i participació *Kursaal ser o no ser*, el 23 de gener del 1999, amb la intenció, doncs, de donar resposta a tres preguntes: Manresa necessita un nou teatre? si el necessita, on s'hauria d'ubicar? i, si es construeix un nou teatre, com hauria de ser? Tres qüestions directes i clares a les quals calia donar una resposta consensuada per fer de la reivindicació del Kursaal un projecte de ciutat; però també per eliminar les possibles reticències entre els diferents partits davant l'eventual cost polític que pogués tenir la decisió final.

El debat es proposava en un moment en què Manresa havia vist modificar el seu panorama cultural i escènic. Les xifres d'espectadors i funcions anuals donaven compte d'una massa crítica suficient per fer viable un nou equipament. Les queixes dels programadors sobre l'aforament insuficient i les limitacions tècniques del teatre Conservatori i la Sala Ciutat en feien evident la necessitat. De fet, la manca d'un nou teatre per a Manresa havia deixat de ser la reivindicació d'un petit col·lectiu especialment sensibilitzat per convertir-se en una realitat contrastada amb dades.



Aquesta era una percepció força general que la jornada pretenia de concretar i fer pública.

Amb tot, la necessitat d'un nou equipament escènic no justificava *per se* la idoneïtat (econòmica, funcional) de recuperar el vell teatre Kursaal. Hi havia altres possibilitats, la més sòlida de les quals era la construcció d'un edifici de nova planta en un espai als afores de la ciutat, ben comunicat amb la resta de la comarca i sense dificultats d'aparcament. El debat sobre la ubicació del nou teatre es va incloure a la jornada amb la voluntat de no donar res per fet. El Galliner no va voler que la seva opció inicial per la rehabilitació del Kursaal bandegés la possibilitat d'un projecte alternatiu que pogués aconseguir més consens a tots nivells.

En darrer terme, les deficiències tècniques dels teatres existents a la ciutat feien també oportuna una reflexió sobre els requeriments mínims que calia preveure per al nou equipament escènic. La diversitat de perfils personals i professionals que va reunir la jornada van convertir-la en el marc ideal per consensuar uns criteris tècnics bàsics (aforament, dimensions de l'escenari, nivell de polivalència, espais complementaris) sobre els quals s'havia de plantejar el disseny del nou equipament.

La jornada *Kursaal ser o no ser*, doncs, va ser un punt de partida per consensuar com i on calia ubicar el nou equipament escènic que necessitava Manresa. Van participar-hi un centenar de persones entre actors (Pep Callau, Teti Canal, Jordi del Rio, Meritxell Escudé, Elisa Jorba, Pep Roel), directors (Jordi Purtí, Agustí Soler i Mas), arquitectes (Ton Baraut, Jordi Ludevid, Francesc Mestres), programadors de música, teatre i dansa (Fèlix Camprubí, Pep Garcia), espectadors i responsables polítics i tècnics de l'administració.

Les conclusions de la jornada van subratllar l'estat deficient del conjunt d'equipaments escènics de què disposava la ciutat. Manresa tenia, en aquells moments, dos teatres municipals: el Conservatori i la sala Ciutat, a més d'altres espais públics i privats que

també s'utilitzaven amb fins escènics (Els Carlins, Sala 2.000, centres cívics, etc.). Tots ells tenien notables mancances tècniques i un aforament limitat i, sovint, insuficient.

Els participants a la jornada van considerar que la construcció d'un nou teatre amb millors condicions tècniques i un aforament més gran no obviava la necessitat de continuar invertint en la millora dels que s'estaven fent servir en aquell moment. Manresa necessitava ampliar i millorar tots els seus espais escènics, no pas substituir-ne uns per altres. Els llocs disponibles per a espectacles i audicions havien de seguir dempeus perquè no tota l'activitat escènica es podia traslladar al futur nou teatre. El Conservatori, la Sala Ciutat, els Carlins, la sala Fundació Caixa Manresa, l'auditori de la Fàbrica Balcells (llavors encara en projecte) o el que s'havia pensat per al centre cultural del Casino<sup>7</sup> havien de tenir i mantenir la seva pròpia vida i entitat. En aquest sentit, es proposava elaborar un pla d'equipaments teatrals de la ciutat que n'establís la complementarietat i cerqués la coherència de les diferents programacions. Una bona dotació d'equipaments gestionats eficientment havia de contribuir a fer créixer i consolidar l'ambient teatral i musical de la ciutat.

Es considerava oportú que el nou teatre no fos només un continent per a espectacles sinó que, a més, esdevingués un ens amb altres objectius complementaris com ara la difusió, la promoció i l'educació en el camp de les arts escèniques en general. Es descrivia l'equipament en termes de gran pol d'atracció del fet teatral que permetés acollir, a mitjà o llarg termini, una seu de l'Institut del Teatre i un possible Centre Dramàtic del Bages: escola d'arts escèniques, punt d'informació i formació de tècnics de teatre (il·luminació, escenografia, etc.), espai de producció. Una escola d'arts escèniques esdevindria una eina important de suport a la tasca de divulgativa que, en aquells moments, realitzaven les entitats gestores de la programació estable de música, dansa i teatre (El Galliner, 1999. a).

---

<sup>7</sup> Finalment, es va renunciar a ubicar un espai escènic de petit format al Casino, un cop el projecte del Kursaal va començar a prendre forma i es va veure la possibilitat de construir una sala petita al soterrani del nou teatre. Aquesta possibilitat es va concretar en l'aprovació del pre-projecte, a mitjan del 1999.

S'apostava, doncs, majoritàriament, per ubicar el nou equipament al centre urbà, tot seguint la mateixa estratègia de les ciutats amb voluntat de capitalitat. Era una forma de mantenir viu el nucli històric, cultural i comercial de Manresa. Se subratllava, a més, la necessitat de recuperar el concepte de "centre" de la ciutat, de donar-li vida més enllà de l'horari comercial. També hi havia qui destacava la importància de recollir el valor humà del consum cultural, que en un entorn perifèric i despersonalitzat es perd (El Galliner, 1999. a).

Un nou teatre al solar del Kursaal que mantingués la façana i el pati actuals va ser l'opció que es va considerar més adequada. Permetria respectar arguments arquitectònics, sentimentals i de centralitat urbana i compaginar-los amb d'altres més pragmàtics, vinculats a la funcionalitat i polivalència de què caldria dotar l'equipament. Buidar el Kursaal i tornar-lo a pensar de nou contribuïa a treure molt més rendiment de l'actuació (El Galliner, 1999. a).

Finalment, els participants a la jornada van expressar les seves reticències a una futura gestió municipal del nou equipament escènic. Tothom estava d'acord que la màquina administrativa de l'Ajuntament podia frenar el dinamisme i capacitat de reacció que se n'esperava. A més, era important que el nou teatre tendís cap a l'autofinançament. Es proposava la creació d'un patronat, fundació o consorci que coordinés les diferents activitats i programacions i omplís els buits. Calia pensar en un gerent, capaç de liderar el treball. Paral·lelament, però, s'havien d'establir els mecanismes de participació que permetessin un control d'aquesta gestió per les diferents entitats i programadors (El Galliner, 1999. a).

### *La marató per al Kursaal*

La Marató, organitzada pel Galliner, va dur al pati del Kursaal més de quaranta espectacles des de les onze del matí fins a les dotze de la nit del 17 d'abril del 1999, gràcies a la participació voluntària d'entitats culturals de tota la comarca (corals,

esbarts, grups de teatre i dansa, músics, etc.). Paral·lelament, la companyia *Teiatru* i Marcel Gros interpretaven, a l'interior del teatre, una obra expressament elaborada per a l'ocasió. Per la seva banda, el grup *Gog i Magog* es va ocupar de l'animació al carrer amb l'objectiu de recollir signatures de suport a la recuperació del Kursaal als diferents barris de Manresa.

Diferents personalitats del món de l'espectacle de Catalunya (directors, autors, actors) van donar suport amb la seva presència física o telefònica a la causa de la Marató. En destaquem Margarida Minguillon, Joan Crosas, Mont Plans, Miquel Periel (Dagoll Dagom), Joan Font (Comediants), Pepe Rubianes, Àlex Casanovas, Jordi Dauder, Domènec Reixach (aleshores director del TNC) i l'empresa Focus, entre altres. L'acció va permetre recollir un total de 10.000 signatures a favor de l'inici de les obres de recuperació del Kursaal durant la propera legislatura que, després de les eleccions, van ser lliurades al nou govern municipal.

#### *L'audiència pública a l'Ajuntament de Manresa*

L'audiència pública, celebrada al saló de plens de l'Ajuntament de Manresa el 19 d'abril del 1999, va permetre dur al terreny institucional el treball reivindicatiu i sensibilitzador que El Galliner havia impulsat amb la jornada de debat i la marató. Van exposar-hi les seves reflexions: Fina Sitjes, gestora cultural; Marcel Gros, pallasso; Ton Baraut, arquitecte; i Joan Morros i Àngels Fusté, coordinador i secretària del Galliner, respectivament.

Les intervencions van fer èmfasi en la contradicció que suposava disposar d'un públic de teatre ampli i fidel que havia d'encabir-se en uns equipaments insuficients i precaris, mentre que, al bell mig de la ciutat, un equipament escènic de titularitat municipal estava en estat ruïnós, sense projecte de rehabilitació. D'altra banda, es va subratllar la bona acollida que el projecte *Kursaal 2006* havia tingut entre la ciutadania. La reivindicació inicial del Galliner havia estat assumida de forma col·lectiva per bona part

dels manresans, però era imprescindible, també, sumar la complicitat de tots els grups polítics perquè el Kursaal pogués ser una realitat el 2006. Finalment, es va vincular la recuperació del vell edifici del Passeig de Pere III a una voluntat de capitalitat cultural de Manresa en el context de la Catalunya central. Al llarg de tots els discursos i de forma subjacent hi havia, també, la sensació generalitzada que una “ciutat de teatre” com Manresa requeria un equipament digne, a l’alçada d’aquest sentiment compartit.

Els membres del ple de l’Ajuntament de Manresa van expressar la seva bona predisposició a fer que la rehabilitació del Kursaal fos possible durant la propera legislatura. Tanmateix, les intervencions dels diferents portaveus dels grups polítics van matisar el nivell i l’entusiasme del seu suport amb arguments diferents. Les més destacables van ser les de Josep Ramon Mora, d’IC-V, i Ramon Fontdevila, d’ERC. D’una banda, Mora va voler remarcar que la prioritat del seu programa polític eren les persones i no les pedres. Va garantir el suport del seu grup al projecte de rehabilitació del Kursaal, però va avisar que no seria a qualsevol preu: de cap manera no estaria d’acord a prioritzar una inversió en equipaments si era en detriment dels serveis a la ciutadania. De l’altra, Fontdevila va expressar el seu compromís per tenir un nou teatre el 2006, però recordava, al mateix temps, el paper cabdal que havia de tenir la Generalitat a l’hora de garantir el finançament de les obres, tot fent referència a la publicació oficial de les condicions de participació en el pla d’equipaments teatrals per al període 1999-2002. En cloure l’acte, l’alcalde Jordi Valls va plantejar el projecte Kursaal 2006 com una fita d’autoexigència per a tota la ciutat, que havia d’ajudar a vertebrar el conjunt de la política cultural manresana (Blaya, 1999.b).

### Kursaal 2006, un projecte de ciutat

La maqueta del nou Kursaal es va mostrar públicament per primera vegada l’11 de maig del 2001. L’alcalde Jordi Valls va aprofitar l’acte de presentació per qualificar el projecte d’estratègic per a la ciutat. El calendari (de fet, la data d’inauguració fixada per al 2006 per part del Galliner) i el finançament, els principals factors de divergència

entre els representants polítics al final de la legislatura 1995-1999, havien trobat vies de solució. El *Regió 7* del 12 de maig del 2001 ho recollia amb aquestes paraules:

“El primer pas que haurà de fer l’Ajuntament és, durant aquest mes o el que ve, aprovar en un ple municipal el projecte inicial del teatre Kursaal i el setembre el projecte de contractació de les obres. Ni Valls ni Fontdevila no van negar *l’esforç* econòmic que comportarà el Kursaal per a la ciutat: *reposa a les espatlles municipals*. [...] El que Valls va deixar molt clar és que el projecte Kursaal és de molta *ambició* i el va equiparar al Casino (sense els problemes d’expropiació), i que al final d’aquesta legislatura, el 2003, el teatre ja tindrà acabada la primera fase de rehabilitació, definida com *la més important*” (Paz, 2001).

L’assumpció de la reivindicació d’un nou Kursaal per part d’altres col·lectius de la ciutat va fer néixer la Comissió Kursaal, el juny del 2001. Fou integrada al Consell Municipal de Cultura i hi participaven representants de l’Orfeó Manresà, Imagina’t, CineClub Manresa, Bloc, la Unió Musical del Bages i l’associació de veïns del Passeig i Rodalies, a més de l’Ajuntament de Manresa i El Galliner.<sup>8</sup> Aquesta comissió va recollir el compromís reivindicatiu d’El Galliner, tot centrant-se, en especial, en el vessant de la sensibilització. Es va presentar en públic amb l’organització d’una visita al Kursaal que va servir per presentar la maqueta del futur teatre. Es va fer l’agost del 2001, durant la Festa Major de la ciutat. Una altra de les seves accions més notables va ser el comiat al vell Kursaal, just abans de començar les obres de rehabilitació, el 27 d’abril del 2002. A més d’organitzar diversos actes i visites relacionats amb el projecte del Kursaal, ha fet el seguiment de les obres de rehabilitació.

L’assumpció del seguiment del projecte per part de la Comissió Kursaal ha donat un abast més ampli a la reivindicació (ja no és només cosa d’uns pocs especialment interessats) i ha generat un munt d’expectatives entre col·lectius ben diversos. La necessitat d’un nou equipament escènic a Manresa és una prioritat nascuda de la

---

<sup>8</sup> L’associació cultural Bloc va ser membre de la Comissió Kursaal fins al final del 2004, en què es va dissoldre.

demanda ciutadana que es va saber traslladar, en un període de poc més de sis anys, a l'agenda dels polítics locals. *Regió 7* subratllava, en el seu editorial del 2 d'abril del 2002, l'especificitat del projecte del Kursaal pel que fa a la seva capacitat de sumar adhesions, tot recordant que un teatre no és només un edifici i que cal avançar en la definició d'un model de funcionament i gestió:

“L'imminent inici d'obres per rehabilitar el teatre Kursaal de Manresa és una bona notícia. Sobretot perquè, a diferència d'altres equipaments de la capital del Bages, el seu futur renaixement es basa en un projecte que ha rebut el suport unànim de totes les forces polítiques de la ciutat i que ha sabut implicar les diferents entitats culturals que treballen en matèria escènica. Primer amb El Galliner al capdavant –responsables de la programació estable de teatre i dansa a la ciutat– i, posteriorment, a través de la comissió Kursaal, integrada per tothom qui programa cultura a Manresa i per l'AV del Passeig i Rodalies, veïns del teatre. El Kursaal ha de ser el gran equipament escènic de Manresa i de la comarca. En això, polítics i entitats estan d'acord. Ara, pel que fa estrictament a la carcassa del teatre, únicament falta començar les obres i complir els terminis per inaugurar en la data prevista, el 2006, i perquè el pressupost (més de 7 milions d'euros, entre 1.200 i 1.300 milions de pessetes) no es dispari i el projecte s'eternitzi. Però un gran equipament cultural com es vol que sigui el teatre Kursaal no és únicament una façana i un interior restaurat i rehabilitat. És molt més que això: és saber què se'n farà, del teatre, quin model de funcionament i de gestió es vol utilitzar; en definitiva, quina ha de ser la política cultural que regeixi el destí de l'equipament. I és decidir, també, què se'n fa del vell teatre Conservatori (s'enderroca? es restaura?) i de la malmesa sala Ciutat quan els seus inquilins utilitzin, probablement, el Kursaal. Queden uns quants anys per no haver de córrer al final”.

Gairebé paral·lelament a l'inici de les obres, l'estiu del 2002, la regidoria de cultura de l'Ajuntament de Manresa va posar en marxa un pla estratègic, el *Pla de Cultura*. Mig any llarg de treball de diagnosi, va permetre formular una estratègia global, en la qual, el Kursaal tenia un paper central, aglutinador tant de les polítiques com dels equipaments escènics (Ajuntament de Manresa, 2003. b).

Les màquines van començar a treballar en la recuperació del teatre el setembre del 2002. El projecte, encara en execució, preveu la construcció d'una sala gran, amb un aforament de 845 localitats, 315 a l'amfiteatre i 530 a la platea, i un escenari de 14 metres d'amplada, 10 de fons i una boca de 7 metres d'alçada. També disposa la construcció d'una sala petita polivalent amb capacitat per a 216 localitats, que pugui ser utilitzada com a sala d'assaig, cinema, concerts, xerrades o espectacles de petit format; tres aules de formació; i un bar situat al primer pis que podrà disposar del terrat que hi ha sobre els porxos del pati d'accés per ubicar-hi una terrassa. Tots els espais podran funcionar de forma independent tant pel que fa als accessos com a les pròpies instal·lacions.

L'evidència de l'avenç en els treballs de recuperació arquitectònica del teatre Kursaal va activar el debat sobre la seva futura gestió, a final del 2003. Ja ningú no dubtava que Manresa podria comptar amb un nou equipament escènic sinó el 2006 sí com a mínim durant la propera legislatura municipal (2007-2011). Els models de gestió de teatres d'altres ciutats de dimensions demogràfiques similars a Manresa (Granollers, Girona, Sant Cugat del Vallès, Viladecans) es convertien en referents per al Kursaal. En aquest context, *Regió 7* recollia l'opinió de Francesc Vila, aleshores director de l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona, sobre la fórmula de gestió més adequada per al nou Kursaal de Manresa. Vila considerava que el nou equipament havia de preservar i mantenir d'alguna manera el treball de dinamització que s'estava fent des del voluntariat però que l'Ajuntament havia d'assumir-ne el lideratge: “la idea seria un model mixt, que conjugués la gestió professional amb la participació del voluntariat” (Paz, 2003. b). Més concretament, l'alcalde Jordi Valls considerava que la gestió havia de ser “indirecta. L'Ajuntament hauria de tenir instruments per incidir-hi però sense gestionar directament l'equipament” (Paz, 2003. a).

Per la seva banda, els programadors de les temporades estables d'arts escèniques (Orfeó Manresà, Galliner, Imagina't, Bloc) reclamaven un debat obert per a la presa d'aquesta decisió que aclarís el rol que aquestes entitats haurien de tenir en el futur equipament. Consideraven molt important que fos quin fos el model a adoptar, comptés amb una alta



implicació municipal. També pensaven que calia una vinculació estreta entre la gestió del Kursaal i la del conjunt de la política cultural de la ciutat i una opció clara per la professionalització sense que es deixés perdre el potencial del voluntariat. El 2004 era l'horitzó temporal que s'establia per a aquesta reflexió conjunta de responsables municipals i teixit associatiu, tal com recollia el *Regió 7*, l'octubre del 2003. Tanmateix, el debat es va anar ajornant, i aquell any es va acabar sense una decisió en ferm.

Les obres de rehabilitació del Kursaal encara estan en marxa. En aquests moments, a final del 2005, és gairebé segur que el nou teatre no s'inaugurarà el 2006. De totes maneres, no es preveu que aquest moment que s'allargui gaire més enllà en el temps. L'Ajuntament de Manresa treballa actualment per resoldre la fórmula jurídica i organitzativa per a la gestió del nou equipament.



## 2. La cultura escènica a Manresa al 2005.

### Diagnosi de situació

---

La diagnosi estratègica del sector cultural a Manresa elaborada en el marc del *Pla de Cultura* va permetre descriure'n punts forts i febles tant en clau interna com externa. Paral·lelament, un contrast d'opinions amb diferents agents culturals de la ciutat han ajudat a identificar, de manera més específica, les mancances principals que les polítiques de promoció de les arts escèniques (formació, creació, difusió) haurien de tenir en compte i atendre, en la mesura del possible, en els propers anys.

Així, la diagnosi destaca positivament un context social, polític i econòmic propici a la consolidació i el reforçament de la capitalitat de Manresa en el marc d'una xarxa de ciutats mitjanes de Catalunya (Ajuntament de Manresa, 2003. a). De fet, la posada en funcionament del nou Kursaal dotarà la ciutat d'un equipament emblemàtic que pot ajudar a impulsar i ampliar el seu atractiu com a nucli generador i difusor de cultura. Igualment, es valora com un actiu important la tradició de cooperació entre el sector públic i privat per a la programació estable d'espectacles escènics, una cooperació que ha permès obtenir molts bons resultats sobretot pel que fa a la creació/fidelització de públics.

Finalment, la Fira Mediterrània, vinculada als espectacles d'arrel tradicional, es considera en el document de diagnosi del *Pla de Cultura* un esdeveniment que, ja des de fa uns anys, situa la ciutat en el context cultural del país: "La incorporació el 1998 de la Fira d'Espectacles d'Arrel Tradicional ha definit una imatge de la ciutat lligada als elements tradicionals. La consolidació d'aquest element característic és una marca que

estableix una centralitat, que pot canalitzar i potenciar un diàleg fructuós entre cultura tradicional i cultura innovadora" (Ajuntament de Manresa, 2003. a).<sup>9</sup>

En canvi, aquesta mateixa diagnosi subratlla negativament les mancances de la ciutat pel que fa a espais destinats a la creació i la incidència limitada que tenen les iniciatives que pretenen fomentar-la. Argumenta, de manera genèrica, tant de les arts escèniques com d'altres disciplines artístiques: "Les polítiques de foment de la creació amb vocació de continuïtat s'estructuren al voltant de la cessió d'espais, als centres cívics, i el suport a entitats culturals de la ciutat que tenen en la creació el seu centre d'interès [...]. Es pot concloure que a Manresa no existeixen grans espais de creació. La resposta en aquest àmbit s'ha basat sobretot en una estructura de premis diversos, però els creadors i creadores de la ciutat no troben dinàmiques continuades per desenvolupar la seva tasca" (Ajuntament de Manresa, 2003. a).

A més, les infraestructures culturals disponibles no tenen les condicions òptimes per a l'aprenentatge de les arts escèniques. Ens remetem de bell nou a la diagnosi del *Pla de Cultura*: "L'àmbit de la formació teatral es troba en un estat millorable. [...]. El treball que realitza l'Aula de Teatre i, dins de les Aules de Cultura, el curs de dansa lliure, són un bon exemple a seguir, tot i que no disposen d'unes condicions òptimes per a la realització de la formació" (Ajuntament de Manresa, 2003. a).

En darrer lloc, la poca participació de l'Ajuntament en els processos de disseny i avaluació de les programacions escèniques es considera, també, una feblesa del sistema de la cultura escènica manresana, ja que deixa gairebé exclusivament en mans del teixit associatiu aquesta responsabilitat. "La corresponsabilitat i l'externalització no han de

---

<sup>9</sup> Més enllà de les reflexions del *Pla de Cultura*, el cert és que la fira es viu, a Manresa, com l'esdeveniment cultural més important del calendari local. Alguns promotors de la ciutat subratllen que, en uns pocs dies, permet concentrar una alta activitat escènica i atraure un nombre molt important de companyies, programadors i públic. No es pot amagar que la seva capacitat per donar resposta a l'objectiu de comercialització, que qualsevol fira persegueix, mereix una valoració a part, no del tot positiva. Amb tot, deixant de banda la rendibilitat en termes de negoci, la fira Mediterrània permet situar la capital del Bages en el mapa cultural del país, igual que ho fan altres certàmens d'abast nacional amb ciutats com Tàrraga (Fira del Teatre), Girona (Temporada Alta), Vic (Mercat de Música Viva) o Reus (Festival Cos i Trapecí).

ser, evidentment, valorables de forma negativa. Però això no treu que calgui donar pes i protagonisme a una estructura potent de personal que lideri i coordini els serveis municipals de cultura" (Ajuntament de Manresa, 2003. a). Val a dir que, del 2003 ençà, l'estructura tècnica municipal en l'àmbit de la cultura s'ha ampliat i reforçat i, segurament, haurà de continuar fent-ho per atendre convenientment els reptes que plantejarà el nou Kursaal.

## 2.1. Les programacions

Les programacions estables d'arts escèniques, música i cinema que es duen a terme de forma estable a Manresa actualment són:

- *Imagina't*, espectacles per a públic familiar, gestionada per la Xarxa d'Espectacles;
- *Platea Jove* (cicle de teatre per a joves menors de 25 anys), gestionada pel Galliner;
- *Tocs i Entretocs* (teatre i dansa), gestionades pel Galliner;
- *Tocats i sonats*<sup>10</sup> (música escènica de format mitjà), gestionada pel Galliner;
- *Butaca* (teatre de petit format), gestionada pel Cercle Familiar Recreatiu - Els Carlins-;
- *El Club de la Cançó* (música de cantautor de petit format), gestionada per l'entitat del mateix nom;
- *Temporada Mestre Blanch* (música clàssica), gestionada per l'Orfeó Manresà;
- Programació de cinema independent i de clàssics (Filmoteca de Catalunya), gestionades per CineClub Manresa;
- *Festival de Cinema Negre de Manresa – Fecinema*.

---

<sup>10</sup> La programació *Tocats i Sonats* va néixer el 2005. Anteriorment, l'associació cultural Bloc havia gestionat una programació musical estable (*Musibloc*) que incloïa, a més de concerts de música escènica de format mitjà, macro-concerts. Aquesta entitat va deixar d'ocupar-se de la programació estable de música el 2003 i va desaparèixer el 2004.

A més, cal afegir-hi altres moments importants del calendari escènic local que tenen un caire puntual, al llarg de l'any:

- el cicle d'estiu *Vespres al Claustre*, coordinat per l'Ajuntament de Manresa i en el qual participen totes les entitats gestores de programacions estables, a més de la Unió Musical del Bages i el grup sardanista Nova Crida;
- el programa anual per celebrar el Dia Internacional de la Dansa;
- la mostra europea de documentals a Manresa<sup>11</sup>.

Les diferents propostes es complementen entre si, tot i que difícilment podríem trobar-hi un fil conductor: utilitzen espais diferents (Sala Els Carlins, Teatre Conservatori, Sala Ciutat, Sala El Sielu) i estratègies de difusió (marques, imatge, canals) i de comercialització (abonaments, descomptes, preus especials) també heterogènies. Amb tot, és important destacar el procés de concentració de venda d'entrades al local d'El Galliner que s'ha anat produint durant els darrers anys. En aquests moments, la majoria d'organitzadors d'espectacles deleguen aquest servei a l'entitat, que funciona com una autèntica central d'informació i venda de localitats per a esdeveniments culturals, sobretot, de l'àmbit escènic.

En conjunt, les programacions estables més els cicles i programes especialitzats van atreure un total de 44.831 espectadors durant l'any 2004, que es van distribuir tal i com indica la taula 2:

---

<sup>11</sup> Aquesta és una programació que es va dur a terme durant el 2004 i que cal veure la continuïtat que pot tenir en el futur.

	Públic	% públic	Funcions	% funcions	Espectacles
Programació estable de teatre i dansa (Tocs i Entretocs i Platea Jove)	15.178	33,9%	37	20,3%	22
Butaca	454	1,0%	3	1,6%	3
Dia Internacional de la Dansa	3.000	6,7%	1	0,5%	1
<i>Total arts escèniques</i>	<i>18.632</i>	<i>41,6%</i>	<i>41</i>	<i>22,5%</i>	<i>26</i>
Temporada Mestre Blanch	3.104	6,9%	5	2,7%	5
El Club de la Cançó	838	1,9%	9	4,9%	9
Programació Unió Musical del Bages	3.892	8,7%	6	3,3%	6
<i>Total música</i>	<i>7.834</i>	<i>17,5%</i>	<i>20</i>	<i>11,0%</i>	<i>20</i>
Programació estable de cinema (CineClub)	3.443	7,7%	33	18,1%	33
<i>Total cinema</i>	<i>3.443</i>	<i>7,7%</i>	<i>33</i>	<i>18,1%</i>	<i>33</i>
Festival de Cinema Negre de Manresa (Fecinema)	8.000	17,8%	47	25,8%	47
Programació infantil (Imagina't)	4.223	9,4%	17	9,3%	13
Vespres al Claustre	2.316	5,2%	16	8,8%	16
Mostra Europea de Documentals a Manresa	383	0,9%	8	4,4%	8
<i>Total cicles i programes especialitzats</i>	<i>14.922</i>	<i>33,3%</i>	<i>88</i>	<i>48,4%</i>	<i>84</i>
<b>Total 2004</b>	<b>44.831</b>	<b>100,0%</b>	<b>182</b>	<b>100,0%</b>	<b>163</b>

Taula 2: Públic, espectacles i funcions de les programacions estables d'arts escèniques, música i cinema. Manresa, 2004

Font: Ajuntament de Manresa

Les dades indiquen que són els *Tocs* i els *Entretocs* (les programacions de teatre i dansa per al públic general) els que mouen un volum més important d'espectadors (el 34% del total). Aquest és un fet que també posa en evidència la diagnosi elaborada en el marc del Pla de Cultura (Ajuntament de Manresa, 2003. a): "Les arts escèniques, en especial el teatre, és l'element més destacat de l'oferta cultural manresana. La consolidació d'una programació estable d'espectacles en base a convenis de col·laboració ha permès consolidar un públic que ha acabat generant una necessitat regular i una demanda de productes de qualitat". Paral·lelament, és destacable el Fecinema pel seu volum d'activitat (el 26% del total anual) que es concentra en poc més d'una setmana. Cal afegir, també, que és una de les activitats amb més capacitat per projectar la vocació capitalitat de la ciutat més enllà del seu marc immediat d'influència.

Bona part de l'èxit de les programacions de teatre i dansa té a veure amb la capacitat d'El Galliner per esdevenir una marca de prestigi dels espectacles que programa, tant

pel que fa al teatre (per al públic en general o per als joves) com a la música. "La programació teatral que fa El Galliner ha suposat la consolidació d'una oferta teatral i ha creat, en poc temps, una dinàmica de centralitat cultural amb la participació estable de públics forans a la ciutat" (Ajuntament de Manresa, 2003. a). Els intangibles que l'entitat ha bastit al voltant de les seves propostes es poden agrupar a tres nivells:

1. la proximitat dels programadors al públic, que facilita l'establiment de relacions de complicitat (els membres d'El Galliner són percebuts com a "persones normals" als quals hom pot adreçar-s'hi en una relació d'iguals; a més, són un col·lectiu divers, amb gent de totes les edats, la qual cosa fa més fàcil que diferents grups puguin trobar algun referent entre els seus components);
2. la confiança dels espectadors cap al personal d'atenció (la venda d'entrades va a càrrec de persones de la pròpia entitat i sovint esdevenen prescriptores dels espectadors potencials tant pel que fa a la tria d'espectacles com a la millor ubicació dins de l'equipament); i
3. la vinculació del sentit de la pròpia entitat a objectius i projectes que pretenen involucrar el conjunt de la ciutadania, com ara fer de Manresa una plaça forta del teatre o, sobretot, la reivindicació d'un nou teatre Kursaal (en aquest sentit, és significatiu que la demanda d'un nou teatre, que és un dels objectius fundacionals d'El Galliner, es treballi, per voluntat expressa de l'associació, en el marc de la Comissió Kursaal, des del 2002).

La diagnosi del Pla de Cultura destacava així el rol del Galliner en el sistema de la cultura escènica manresana: "Amb l'aposta per la remodelació del Teatre Kursaal, que és una de les raons de ser de l'entitat El Galliner, es vol donar un nou impuls al desenvolupament d'aquest sector que ha de permetre millorar tant la qualitat escènica i de les instal·lacions com de la imatge de *ciutat i teatre* que actualment ja gaudeix" (Ajuntament de Manresa, 2003. a).



## 2.2. Els equipaments i els espais escènics

Les programacions escèniques es duen a terme, bàsicament, en quatre espais: el teatre Conservatori (*Tocs i Entretocs*, *Platea Jove*, *Tocats i Sonats*, *Temporada Mestre Blanch*), la sala Ciutat (*Imagina't* i cinema), la sala Els Carlins (*Butaca*) i El Sielu (*El Club de la Cançó*). El cicle *Vespres al Claustre* es fa en un espai escènic no permanent, el claustre del Museu Comarcal. Els tres primers són equipaments antics amb fortes deficiències tant d'estructura (accessos, mesures de seguretat, dimensions de les platees i/o de la caixa escènica) com d'infraestructura escenotècnica. El teatre Conservatori i la sala Ciutat són de propietat municipal, mentre que Els Carlins pertany a l'associació del Cercle Familiar Recreatiu. El Sielu és un local de lleure nocturn, gestionat per una societat mercantil, que integra a la seva oferta de bar de copes l'organització de música en directe.

En els darrers cinc anys, l'Ajuntament de Manresa, amb el suport puntual de Caixa Manresa, ha fet intervencions de millora al teatre Conservatori (canvi del pati de butaques i obres als camerinos i a l'escenari). No obstant això, es mantenen algunes mancances (de difícil solució totes elles): un aforament limitat, una caixa escènica petita o una acústica deficient des d'alguns sectors de la platea. La sala Ciutat ha seguit un procés lent però imparabile de degradació. Tot i que encara està en ús no disposa, per exemple, d'aire condicionat o la pinta no es pot utilitzar per manca de seguretat. Per la seva banda, l'associació del Cercle Familiar Recreatiu també ha fet, darrerament, inversions en l'equipament escènic que gestiona. Les obres han permès dignificar l'espai, sobretot amb el canvi de les butaques, i donar sortida a problemes estructurals i de seguretat. Tanmateix, les dimensions i característiques de la sala no la fan idònia per acollir muntatges gaire complexos (sigui per dimensions, sigui per requeriments tècnics).

En fer la llista dels equipaments escènics, cal tenir també present el Conservatori Professional de Música, ubicat en un edifici protegit, l'antiga fàbrica Balcells. A més d'acollir les aules i serveis per a la formació musical, també disposa d'una biblioteca-

fonoteca i un auditori a l'última planta d'ús tant intern com extern. A més, hi ha altres espais i infraestructures no pensades estrictament per a usos de difusió cultural que, de forma puntual, encabeixen propostes escèniques. És destacable el cas dels pavellons vell i nou del Congost que permeten acollir actes multitudinaris. "Ara bé, la intensitat d'usos en l'àmbit esportiu fa que sigui molt difícil disposar-ne per realitzar esdeveniments culturals. Per tant, cal un replantejament pel que fa a la necessitat d'espais per a la realització d'activitats culturals multitudinàries" (Ajuntament de Manresa, 2003. a) .

La Comissió *Manresa, 1 lloc x a la música*, creada a primers del 2004, va fer una anàlisi de la situació dels espais destinats a concerts a la ciutat. Les conclusions es recullen a l'acta de la reunió celebrada el 3 de març del 2004:

“Actualment, s'utilitzen dos espais per a la programació de concerts en directe de format mitjà: els pavellons vell i nou del Congost. Cap dels dos reuneix les condicions òptimes per organitzar-hi activitats d'aquesta mena. Els principals inconvenients del pavelló vell del Congost són:

- No disposa dels permisos necessaris per acollir activitats culturals. Tant els actes musicals com els esportius s'hi duen a terme de forma il·legal.
- No és cèntric. Genera problemes de mobilitat al públic.
- Hi ha dificultats per poder muntar una barra de bar que sigui rendible econòmicament.
- L'ús esportiu és prioritari i, massa sovint, incompatible amb el cultural.

[...] No hi ha espais adequats perquè els grups musicals puguin assajar. Manresa no té ni un espai multifuncional per a concerts en directe de format mitjà (fins a 1.000 persones); ni un espai per a grans concerts (més de 6.000 persones)”.

El treball d'aquesta comissió va derivar en la publicació d'un manifest que feia dues reivindicacions a l'Ajuntament de Manresa (Comissió Manresa 1 lloc x a la Música, 2004)<sup>12</sup>:

<sup>12</sup> Aquest manifest va ser subscrit per una cinquantena de persones i col·lectius vinculats a la música de la ciutat, entre els quals destaquem Lluís Piqué (Arquitecte. President de l'Orfeó Manresà), Joan Manel Zabala (Representant d'artistes i productor d'espectacles. Espectacles La Traca), Gabriel Díaz (Músic. SAPO), Oriol Farré i Natxo Tarrés (Músics. Gossos), Fèlix Camprubí (Director de MADMA. Gestions i Produccions Musicals), Pep Garcia (Promotor i gestor cultural. La General i En Concert), Xavier Serrano i Jordi Ribot (Els Convidats), Joan i Valentí Calmet (Born 12), Josep Padró (Músic), Roger Colomer

1. **“Un equipament musical polivalent** especialment preparat i dotat per a la música en directe. [...] Creiem que Manresa necessita:
  - a. un espai cèntric i/o accessible que pugui acollir concerts de format mitjà i petit, amb un aforament màxim d'entre 1.000 i 2.000 espectadors;
  - b. amb graderies mòbils que permetin adequar l'espai a espectacles de diferents formats;
  - c. amb bona acústica i un equip de so fix;
  - d. amb accessos posteriors a l'escenari còmodes per a la càrrega i descàrrega;
  - e. i amb locals destinats a l'assaig de grups musicals.
  
2. **Més sensibilitat** per part de l'Ajuntament de Manresa cap a les necessitats d'infraestructura dels programadors de música en directe. Mentre no es compti amb un equipament específicament dedicat a aquest tipus d'esdeveniments voldríem trobar en l'administració local una **actitud de major col·laboració** a l'hora de cedir espais (condicions, fiances, permisos...). Aquest canvi d'actitud passa, també, per una millor coordinació entre les regidories d'esports i de cultura”.

En el terreny dels equipaments, constatem una forta indefinició. Les programacions s'hi distribueixen sense que existeixi un criteri d'especialització que els doti d'una certa personalitat. Com ja detectava la diagnosi del Pla de Cultura: "Un dels problemes existents [...] és la manca de definició dels criteris de programació dels teatres, els centres cívics i les sales d'exposicions, que evidencien una manca d'estratègia dels usos dels diferents equipaments que sigui capaç de donar a cada un d'ells una imatge particular i diferenciada". (Ajuntament de Manresa, 2003. a)

La Regidoria de Cultura de l'Ajuntament de Manresa s'ha compromès públicament a elaborar un mapa d'equipaments de difusió escènica i musical abans d'acabar la present legislatura, el 2007. Aquest mapa, segons els responsables polítics, s'haurà de fer a partir de criteris de funcionalitat dels espais i d'eficiència. La idea inicial és concentrar l'oferta escènica en els teatres Conservatori i Kursaal, una proposta que, d'altra banda,

---

(Festa Major Alternativa), Xavier Victori (Representant Artístic i Programador) i Carles Tenesa (Propaganda pel fet).

pot ajudar a convertir el primer tram del Passeig Pere III en un espai de centralitat artística i cultural a la ciutat.

### **2.3. L'oferta formativa en arts escèniques**

L'oferta formativa teatral de Manresa és diversa i dispersa i no compta amb espais adequats, tant bàsics (aules equipades) com complementaris (una biblioteca especialitzada, per exemple). Se centra en tres iniciatives diferents: l'Aula de Teatre municipal, els tallers de teatre dels Carlins i els cursos i monogràfics que ofereix l'escola *Assaig*.

L'Aula de Teatre va començar a funcionar el 1984. Des del curs 2000-2001, la gestiona l'associació CAE, Formació i Serveis Socioculturals. En aquests moments ofereix tres nivells de formació teatral, a més de monogràfics de tècniques específiques (maquillatge i teatre de carrer, a tall d'exemple, per citar els que s'han previst per al curs 2005-2006). El conjunt de les seves diferents propostes formatives van adreçar-se a una cinquantena d'alumnes de mitjana durant els darrers cinc cursos. El nombre d'hores de formació anual es mou al voltant de les 380.

Els tallers de teatre dels Carlins van començar a funcionar el 1995. S'adrecen a infants i joves menors de 14 anys per iniciar-los en el món de la interpretació. Finalment, l'escola privada *Assaig* ofereix bàsicament cursos monogràfics tant per a adults com a per a infants. Recentment, han inclòs en la seva oferta un curs complet d'art dramàtic adreçat a persones que vulguin dedicar-se al teatre de forma professional.

Només dues de les quatre escoles de ballet de la ciutat ofereixen un nivell de preparació professional o pre-professional: l'escola de dansa de l'Olga Roig i la de la Julieta Soler. També és important el paper formatiu que exerceixen les escoles de dansa i pre-dansa dels tres esbarts de la ciutat. El curs de *Dansa Lliure*, que organitza anualment

l'Ajuntament de Manresa dins dels Tallers d'Art, completa l'oferta formativa en el terreny de la dansa.

L'oferta formativa del Conservatori Professional de Música es concreta en l'Escola de Música Elemental, que dura set anys i comprèn les fases de sensibilització, iniciació i formació musical bàsica; l'Escola de Música Avançada, que té per objectiu l'aprofundiment en la formació musical dels alumnes; i el Grau Mitjà, estudis de caràcter reglat que permeten l'alumne afrontar amb garanties els estudis de grau superior i la futura professionalització. Comptava amb 535 alumnes d'entre 5 i 45 anys i 41 professors que oferien fins a 16 especialitats instrumentals diferents, el curs 2002-2003 (web de l'Ajuntament de Manresa, 2005).

Manresa també compta amb dues iniciatives més de formació en el terreny musical. D'una banda, l'escola de música *Esclat*, que ofereix cursos d'iniciació a la música, de cant coral, solfeig, instruments i grups instrumentals. De l'altra, l'Orfeó Manresà organitza des del 2003 la seva Escola Coral per a infants i joves des dels 5 fins als 17 anys.

Finalment, el curs de 18 hores *Una pel·lícula de cine* organitzat per les associacions Cine Club Manresa i Moviment en el marc de les Aules de Cultura és l'oferta formativa que disposa actualment Manresa en el terreny de la creació cinematogràfica<sup>13</sup>. És una introducció general als seus aspectes teòrics i pràctics, des de l'elaboració del guió a la gravació i l'edició digital.

Constatem que la formació en arts escèniques que es fa a Manresa es troba excessivament disgregada i no respon a cap visió de conjunt. Està pensada, sobretot, per cobrir demandes vinculades a interessos puntuals (en una tècnica, en un moment del cicle vital de les persones). En general, no facilita el salt a la professionalització, no tant per manca d'iniciatives de qualitat, que hi són, sinó com a conseqüència de la dispersió

---

<sup>13</sup> La primera edició d'aquest curs s'ha programat dins de l'oferta formativa de les Aules de Cultura del període 2005-2006. No és, per tant, una activitat consolidada.

de l'oferta i la poca coordinació del promotors, fets, tots dos, que dificulten la definició d'itineraris formatius coherents i acumulatius.

## 2.4. La captació de nous públics

*Platea Jove* és l'única programació escènica que funciona actualment a Manresa que té al darrere una estratègia definida d'aproximació i captació de públic nou. S'adreça als joves d'entre 15 i 25 anys i es va posar en marxa el 2003. La iniciativa ha estat impulsada pel Galliner perquè, tal i com expliquen al fulletó de presentació del projecte, la seva experiència com a programadors els va permetre constatar que “els joves no es decidien a anar al teatre, encara que s'hi programessin espectacles sobre temes i en formats propers a la seva realitat i interessos. La seva assistència a la programació estable [...] no superava el 7% del total d'espectadors”. Prèviament, l'aplicació de descomptes importants sobre el preu de les entrades havien permès incrementar fins al 12% aquesta assistència però van pensar que no n'hi havia prou. Contactes diversos amb els propis joves i adults del seu entorn (pares, mestres, animadors juvenils) els van convèncer que “el preu no era l'únic obstacle que impedia els joves anar al teatre. Feia falta crear un ambient en el qual poguessin sentir-se còmodes; una proposta pensada només per a ells”. D'aquesta reflexió va néixer *Platea Jove*.

El projecte pretén oferir propostes escèniques diverses (teatre, mim, clown, circ) especialment adreçades als joves del Bages i crear entre aquest col·lectiu hàbits de consum de productes culturals alternatius als que són majoritaris, de masses. L'objectiu final és educar els públics d'espectacles escènics del demà.

Els seus promotors han identificat les peces clau del projecte, que es poden presentar de manera esquemàtica amb els punts següents (El Galliner, 2004) :

1. Els col·laboradors, nois i noies que estudien als centres de secundària i les universitats del Bages, proposen espectacles, pengen cartells, difonen la

informació entre els seus companys, venen entrades dins dels centres educatius. Permeten crear una sensació de proximitat entre la programació i el seu públic objectiu.

2. L'autobús gratuït que recull els joves que han comprat una entrada als seus municipis d'origen i els hi torna, en acabat l'espectacle. Hi ha quatre línies que surten des de Moià, Balsareny, Cardona i Castellbell i el Vilar. Aquest servei garanteix una accessibilitat real dels joves de tota la comarca a la programació, tot suprimint les barreres vinculades a la mobilitat geogràfica d'aquells que viuen fora de la capital comarcal.
3. Els Punts d'Informació Juvenil de tota la comarca venen entrades dels espectacles de la programació. Així, els joves no han de desplaçar-se fora del seu municipi per comprar les localitats.
4. Les entrades a 5 euros, a preu d'entrada de cinema.<sup>14</sup>
5. La figura del *public relations* que fa promoció dels espectacles (a voltes acompanyat per alguns dels seus actors) a les aules dels mateixos centres educatius.
6. L'ambientació del teatre per convertir-lo en un espai diferent on els joves se sentin còmodes, al seu aire. Sovint, es convida tothom a la sortida de l'espectacle a prendre un pisolabis. La festa continua al carrer.
7. La informació és als llocs que freqüenten els joves: casals, bars, acadèmies, esplais, aules de música i teatre, biblioteques i centres d'ensenyament (secundari i universitari).

Aquesta iniciativa ha tingut, en general, una bona acollida entre el públic jove perquè es planteja com una proposta específicament pensada per a aquest col·lectiu no solament en termes econòmics, sinó també i sobretot pel que fa al concepte "d'anar al teatre". Així, s'han modificat substancialment les estratègies de difusió (perquè és important com però també qui convida els nois i noies a anar a veure un espectacle), de comercialització (la venda d'entrades es fa en llocs que els joves freqüenten, no se'ls obliga a anar a espais que els són aliens) i d'accessibilitat (pensant en aquells que viuen

---

<sup>14</sup> Preu per als cursos 2003-2004 i 2004-2005.

en els pobles de la comarca). D'altra banda, la selecció de les propostes també és un factor important perquè es fa amb voluntat de donar resposta a inquietuds i interessos reals dels joves i no, com a voltes passa en altres programacions, dels adults que hi intervenen.

## **2.5. El foment de la creació local**

La tasca més important de promoció de la creació teatral és la que duu a terme el Cercle Familiar Recreatiu. La sala *Els Carlins*, que gestiona aquesta entitat, ofereix un espai i una activitat programadora estable perquè grups no professionals puguin mostrar el seu treball.

El Conservatori Professional de Música fa suport als creadors (bàsicament els seus alumnes) en el terreny musical a través de l'organització de concerts i formacions instrumentals i corals. La composició i interpretació musical compten, a més, amb dos premis: el Ciutat de Manresa, dedicat al piano i la música de cambra, i el de Pop-Rock de la Catalunya Central.

Finalment, el concurs de curtmetratges i de guions de cinema negre, en el marc del *Fecinema* (Festival de Cinema Negre de Manresa), completa l'oferta d'iniciatives adreçades a fomentar la creació en l'àmbit de les arts escèniques.

En tots els casos, es detecta una manca d'infraestructures adequades per acollir l'activitat creativa d'actors, músics i ballarins (bucs i sales d'assaig, sobretot), la qual cosa no priva que sorgeixin iniciatives en tots els terrenys, especialment en el teatre i la música. En general, es financen a partir d'aportacions dels mateixos promotors. El suport municipal es limita, sovint, a la cessió d'equipaments escènics per a les estrenes. La futura inauguració del Kursaal i les seves dues sales planteja unes perspectives de millora en el



futur, ja que el teatre Conservatori podria exercir funcions de sala d'assaig per a produccions locals.

## 2.6. Els col·lectius implicats. Anàlisi dels stakeholders<sup>15</sup>

La cultura escènica de Manresa compta amb diversos col·lectius, institucions i persones que, d'una forma o altra i amb motivacions ben diverses, tenen plantejades expectatives en el projecte que inclou l'inici de l'activitat del nou equipament, però també la reordenació de les polítiques culturals escèniques municipals. Hem elaborat un mapa dels stakeholders més rellevants a partir d'una doble classificació: col·lectius afectats directament o indirectament per l'activitat del nou teatre, sigui en termes interns o externs.

	Punt de vista intern	Punt de vista extern
Influència directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal del teatre</li> <li>• Ajuntament de Manresa – unitat de Cultura</li> <li>• Programadors locals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creadors locals</li> <li>• Públic de les programacions escèniques</li> <li>• Escoles locals de formació en disciplines escèniques (teatre, dansa, música)</li> <li>• Entitats privades que esponsoritzen propostes escèniques (estables o no)</li> </ul>
Influència indirecta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuntament de Manresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciutadania de Manresa i, en general, de la Catalunya Central</li> </ul>

<sup>15</sup> La paraula “stakeholder” identifica els subjectes que integren la galàxia d'interlocutors en la qual es mou una organització. Literalment, significa “portador d'interès” o “que té interessos” i es contraposa al concepte de “shareholder” (l'accionista tradicional, que es limita a recollir beneficis econòmics). Així doncs, el stakeholder és qualsevol grup o persona que té interès pels objectius d'una organització (no estrictament econòmics, sinó també socials, professionals, etc.).

## L'Ajuntament de Manresa

L'Ajuntament de Manresa és el propietari de l'equipament i impulsor del projecte. L'estratègia elaborada en el marc del *Pla de Cultura* preveu que el nou Kursaal serveixi per "reordenar el panorama escènic de la ciutat" i esdevenir "node central de la xarxa d'equipaments escènics municipals (...), el principal equipament per a la difusió de les arts escèniques de la ciutat, així com un dels espais de referència per a l'experimentació i la formació artística" (Ajuntament de Manresa, 2003. b).

La Regidoria de Cultura de l'Ajuntament de Manresa ha fet, en els darrers anys, un esforç important d'inversió per cobrir la manca d'equipaments culturals (biblioteca, arxiu, teatre). El nou Kursaal completa aquesta xarxa d'infraestructures bàsiques per a una ciutat mitjana, la qual cosa no és pas un punt d'arribada sinó l'inici d'una nova etapa que s'ha de centrar, sobretot, a rendibilitzar socialment la inversió realitzada. En aquest sentit, ha aprofitat algunes trobades amb el teixit associatiu cultural de la ciutat per exposar els objectius que té plantejats per a l'àmbit de la difusió escènica davant de l'escenari que planteja la posada en funcionament del nou Kursaal:

1. Consolidar les programacions actuals.
2. Incorporar noves programacions a l'oferta de la ciutat.
3. Estendre l'oferta al llarg de la setmana.
4. Incrementar els públics.
5. Mantenir i augmentar els percentatges d'ocupació de les sales.
6. Incrementar la rendibilitat social dels equipaments.
7. Plantejar elements de capitalitat.

L'inici de l'activitat del nou Kursaal obligarà a ampliar la dotació actual de recursos humans que, ja hores d'ara, s'estan demostrant clarament insuficients per atendre les necessitats dels equipaments escènics municipals disponibles (Teatre Conservatori i Sala Ciutat). Ja ho detectava la diagnosi del *Pla de Cultura*: "Pel que fa als recursos humans, el primer que es detecta és la manca de personal en els Serveis Centrals. Així,

el personal es reparteix entre els diferents serveis i equipaments restant l'Administració central amb un recursos humans molt limitats. Aquesta és una mancança important ja que les tasques diàries dificulten la dedicació a altres objectius relacionats amb la planificació i la coordinació dels diferents serveis" (Ajuntament de Manresa, 2003. a).

### Els programadors locals

Sector públic, privat i tercer sector intervenen amb intensitats diferents en l'organització d'esdeveniments escènics a la ciutat. Si bé els criteris programadors no són sempre coincidents existeix un entramat de relacions personals que, sovint, facilita la cooperació entre entitats dels tres àmbits. La participació directa de l'Ajuntament de Manresa només es dona en l'organització del cicle d'estiu *Vespres al Claustre*, que, tanmateix, disposa també de la implicació del teixit associatiu. Les programacions municipals estables es troben totes conveniades amb associacions culturals locals.

L'activitat programadora del sector privat no és gens menyspreable. En destaca la de la Fundació Caixa Manresa, al seu auditori de la Plana de l'Om, i els concerts en directe de la Sala El Sielu. Els multicinemes Atlàntida i, sobretot, Bages Centre acaparen la majoria del públic de cinema no solament de la ciutat sinó d'arreu de la comarca a partir d'una oferta cinematogràfica de gran consum. També hi ha promotors culturals que periòdicament programen esdeveniments culturals, sigui a iniciativa pròpia, sigui per encàrrec d'altres institucions (En Concert, MADMA).

Finalment, cal destacar el paper preponderant del Tercer Sector en la dinàmica programadora manresana. La majoria duu a terme el seu treball en un marc estable de col·laboració amb l'administració local. Són, fonamentalment, El Galliner i el Cercle Familiar Recreatiu, pel que fa al teatre; El Galliner, El Club de la Cançó i l'Orfeó Manresà, en el terreny musical; CineClub, per al cinema; i la Xarxa d'Espectacles, per a les programacions familiars. El grup sardanista Nova Crida, a més d'organitzar quinquenalment ballades de sardanes, també programa concerts de música per a cobla,

almenys dos cops a l'any: en el marc del cicle *Vespres al Claustre* i amb motiu de la festa de Santa Cecília.

### Els creadors locals

Manresa disposa d'una desena de companyies de teatre. Només unes poques han pogut professionalitzar-se i viure (sigui totalment o parcialment) de la creació artística. Es compten entre aquests: el paller Marcel Gros, Gog i Magog i Teatre Mòbil. Hi ha, també, un nombre important d'actors i actrius i alguns directors (Jordi Purí, Sílvia Sanfeliu) que desenvolupen la seva activitat professional en el marc de companyies foranes; alguns, a més, combinen aquest treball amb la col·laboració en iniciatives locals de difusió com ara els cicles de Faig Teatre o l'actual *Innocentada*<sup>16</sup> que impulsa *La Bodega Teatre*.

La creació en el terreny de la dansa compta amb més entrebancs. Els espectacles que es presenten responen sovint a mostres del treball realitzat al llarg del curs per les diferents escoles de dansa (Olga Roig, Julieta Soler, Roser, Institut Eurítmic) i que inclou tant la modalitat clàssica com la contemporània. Per la seva banda, els tres esbarts de la ciutat han fet en els darrers anys apostes importants per produir coreografies pròpies, tot combinant elements de tradició i innovació. Tanmateix, uns recursos econòmics i humans limitats donen poca projecció a aquest treball.

---

<sup>16</sup> La *Innocentada* és una iniciativa local molt arrelada que combina teatre, música i dansa en un format distès i informal. Va néixer de l'empenta d'Agustí Soler i Mas, el 1957, i va aconseguir aplegar durant més de quaranta anys una representació anual inèdita en la qual participaven un nombre important d'actors, actrius, ballarins, cantants, músics i tècnics (maquilladors, escenògrafs, directors, coreògrafs...) de la ciutat i la comarca.

La *Innocentada* ha estat embrió de companyies teatrals i espai per a la difusió del potencial artístic local. Després de la mort de Soler i Mas, el 2002, el col·lectiu *La Bodega Teatre*, encapçalat, entre altres, per Joan Barbé i Teti Canal, n'ha recollit el testimoni, tot reorientant el producte cap a formes més depurades que primen la qualitat del text i la posada en escena en detriment, a voltes, de la participació que havia caracteritzat l'etapa anterior.

El panorama musical és força més complex. Manresa compta amb un nombre important de músics reconeguts, l'activitat dels quals va molt més enllà de l'entorn estrictament local (Manel Camp, Carles Casas, Santi Arisa o Gossos). D'altra banda, també és notable el moviment coral de la ciutat per la quantitat tant de persones com de grups que involucra, sobretot en l'àmbit més tradicional (Capella de Música de la Seu, Cor parroquial de Sant Josep, Coral Eswèrtia, Coral Font del Fil, Orfeó Manresà, Societat Coral Les Escodines, Societat Coral La Unió Manresana i Societat Coral Sant Josep), però, també, darrerament en el del gospel (Esclat Gospel Singers). Finalment, cal fer esment de les formacions instrumentals que han nascut en els darrers anys, amb voluntat de tenir una activitat més o menys continuada: la banda de la Unió Musical del Bages i la cobla Ciutat de Manresa.

### El públic

Les dades disponibles només ens permeten descriure el perfil del públic de teatre<sup>17</sup>. Així, podem dir que les persones que assisteixen a la programació estable de teatre i dansa (Tocs) són majoritàriament dones de 46 a 65 anys. La relació proporcional per gèneres es resol clarament a favor del femení, amb un 63% del total. El joves menors de 25 anys sumen el 2% i els majors de 65, el 7%.<sup>18</sup>

La majoria dels espectadors (un 59%) són de Manresa. Santpedor, Sallent, Súria i Sant Joan de Vilatorrada hi aporten, també, una quantitat notable de públic, entre el 4 i el 6% del total cadascun. L'atracció de persones de fora del Bages és limitada (no supera el 4%). Majoritàriament, provenen de Solsona, tot i que també n'hi ha de Barcelona i del Berguedà.

---

<sup>17</sup> Hem obtingut aquest perfil a partir de la informació continguda a la base de dades de gestió dels abonats als Tocs (programació estable de teatre i dansa). Si bé no integren la totalitat de l'univers d'estudi, sí que ofereixen una aproximació molt fiable al col·lectiu especialment interessat en aquest tipus de manifestacions culturals.

<sup>18</sup> No inclou el públic de la programació per a menors de 25 anys, *Platea Jove*.

Procedència	% sobre el total
Manresa	59%
Santpedor	6%
Sant Joan de Vilatorrada	4%
Sallent	4%
Súria	4%
Navarcles	3%
Artés	3%
Altres municipis de la comarca	14%
Fora de la comarca	4%

Taula 3. Procedència dels espectadors abonats a la programació estable de teatre i dansa de Manresa (Toc). 2004

Font: El Galliner

Creiem que existeix un potencial important de creixement de públic per a les programacions escèniques de Manresa provinent de la comarca i, sobretot, del que es coneix com a “ciutat real”, que integra, bàsicament, Santpedor, Sant Fruitós de Bages i Sant Joan de Vilatorrada. Aquests tres municipis han acollit part de la població que ha emigrat de Manresa tot buscant habitatge de qualitat a millors preus. De les tres, només Sant Joan de Vilatorrada i Sant Fruitós de Bages programen teatre de forma regular, si bé de forma poc intensa i amb moltes limitacions pel que fa a la complexitat dels muntatges ja que utilitzen en sales polivalents, no específicament pensades per a les arts escèniques.

### Escoles locals de formació en disciplines escèniques

Els operadors principals, en el terreny de la formació teatral, són CAE, Formació i Serveis Socioculturals, que gestiona l'Aula de Teatre, el Cercle Familiar Recreatiu i el Taller *Assaig*, iniciativa privada liderada per l'actriu Mireia Cirera, en col·laboració amb Teti Canal.

El Conservatori Professional de Música, l'Esclat (Centre de Pedagogia Musical Activa), la Unió Musical del Bages i l'Orfeó Manresà concentren l'oferta formativa en el terreny musical.

Finalment, la dansa compta amb quatre d'escoles de ballet privades: Olga Roig, Julieta Soler, Roser i Institut Eurítmic. També hi ha el centre de dansa terapèutica *Cos i Dansa* i tres esbarts: l'Esbart Manresà de l'Agrupació Cultural del Bages, el dels Dansaires Manresans i el del Cor de Catalunya. Ja a cavall entre la formació artística i l'esport, trobem tres escoles de balls de saló: *Swing, Frak Manresa* i la de Joan Cayuela i Màrcia Cechini.

### Entitats privades que esponsoritzen propostes escèniques

L'esponsorització cultural és una pràctica que, a Manresa, es concentra en unes poques institucions. Destaca especialment la Fundació Caixa Manresa, si bé la seva implicació econòmica en activitats de tercers s'ha fet més selectiva en els darrers anys i s'ha centrat en projectes propis (de caire cultural però també social). Per altra banda, la Fundació Mútua Manresana ha encetat una línia creixent de patrocini d'esdeveniments culturals. Se centra, sobretot, en muntatges de repercussió mediàtica (ni que sigui a nivell local), sovint adreçats a públics multitudinaris (de més de dues mil persones).

### La ciutadania<sup>19</sup>

Manresa és la catorzena ciutat amb més població de Catalunya, amb un total de 70.271 habitants empadronats, el 31 de desembre del 2004. Juntament amb Lleida, Reus, Tarragona i Girona forma el grup de ciutats que superen el llindar dels 70.000 habitants, bo i estant fora de l'àmbit metropolità d'influència.

La capital del Bages va viure dues dècades d'evolució demogràfica de signe negatiu a final del segle XX, una tendència que es va capgirar amb el canvi de segle. Des del

---

<sup>19</sup> Aquest apartat s'ha elaborat a partir de les dades i anàlisis recollides a l'Anuari Estadístic de Manresa i als informes socioeconòmics de Manresa i el Bages, editats durant l'any 2004.

2000, ha crescut a un ritme de mil habitants per any, de mitjana. Aquest creixement, però, se situa, en xifres relatives per sota del del conjunt del país. Els increments de població són conseqüència directa de l'arribada de nova població estrangera però també nacional (de l'àrea metropolitana de Barcelona), a més d'un canvi de tendència en el creixement vegetatiu. Si fins al 2000 era negatiu, amb el nou segle s'ha situat al voltant de zero. La dinàmica demogràfica manresana ha configurat una base de població envellida (l'índex de dependència senil se situava, el 2001, en el 33.27%, dos punts per sobre de la mitjana comarcal). Amb tot, és important destacar que l'arribada de joves immigrants ha permès iniciar un canvi de tendència i reduir en 0,6 l'edat mitjana de la població en els darrers 4 anys.

Val a dir que l'àrea d'influència de Manresa no s'esgota en el seu terme municipal: s'estén a tot el Bages i, també, de forma menys intensa a les comarques veïnes, sobretot el Berguedà i el Solsonès. A més, l'eix transversal ha reduït considerablement el temps de trajecte viari amb Osona i Vic i el futur eix diagonal ho farà previsiblement amb l'Anoia i l'Alt Penedès. El Bages és un territori que ha vist com la seva població augmentava moderadament al llarg dels darrers anys. Aquest creixement s'ha concentrat en les zones urbanes, especialment aquelles que s'ubiquen a l'entorn de la capital (Sant Joan de Vilatorrada, Santpedor, Navarcles, Sant Fruitós de Bages i Sant Salvador de Guardiola). Qualitativament, també és important l'increment demogràfic que s'ha viscut de la mà de la transformació de segones residències en principals (a Moià, Castellnou de Bages o Calders).

Tot plegat configura un escenari de creixement poblacional que afecta no solament Manresa sinó el conjunt de la seva àrea d'influència. L'arribada de nous efectius humans planteja nous reptes a les polítiques culturals, tant aquelles que pretenen ser integradores i acollidores per a les persones originàries d'altres països com aquelles que pretenen satisfer la demanda de les que provenen de Barcelona i el seu entorn. D'altra banda, l'increment de la mitjana d'edat de la població reclama focalitzar l'atenció cap al col·lectiu de la gent gran a l'hora de proposar-se ampliar la base de públics de propostes escèniques.



\*\*\*

La inauguració del nou Kursaal (i, per tant, la necessitat de repensar la gestió de la cultura escènica a la ciutat) planteja l'oportunitat de posar fil a l'agulla a algunes línies de treball que es deriven d'aquesta diagnosi. Entenem que és clau aprofitar la posada en marxa del nou equipament per redefinir les polítiques actuals, tot fent una atenció especial a:

- Reforçar la imatge de Manresa com a “ciutat de teatre” que es respira tant dins com fora del municipi. És un punt fort del sistema de la cultura escènica local que no es pot perdre amb la nova orientació que haurà de prendre amb la inauguració del nou teatre.
- Aprofitar els elements de capitalitat que ja té Manresa (per centralitat territorial, per pes demogràfic, per dinamisme econòmic i comercial) i reforçar-los amb una aposta cultural atractiva i potent. Per això, no es pot ometre del debat sobre el lideratge de la nova vegueria de la Catalunya Central la necessitat de comptar amb equipaments culturals que estiguin a l'alçada.
- Posar en valor el doble component del projecte *Kursaal 2006*, impulsat inicialment pel Galliner, però que, a hores d'ara, ha estat ja assumit de forma col·lectiva per la ciutat: la recuperació d'un edifici emblemàtic al centre de Manresa, d'una banda; i l'articulació d'un sentiment generalitzat d'adhesió a la cultura i, especialment, a les arts escèniques, de l'altra. Aquest llegat haurà d'integrar-se sota una nova “marca”, diferent de la del Galliner, però igualment aglutinadora i engrescadora, tant per al teixit associatiu com per al conjunt de la ciutadania.
- Consolidar el model de cooperació públic-privat en la gestió de les programacions, no pas des del continuïsmе acrític, sinó a partir de fórmules que permetin combinar eficiència, participació i transparència. La nova direcció ha de ser conscient, des del primer moment, d'aquest repte afegit que li planteja el projecte.

- Potenciar els aspectes de la política cultural escènica que, actualment, pateixen més mancances: la formació i la promoció dels creadors locals. El nou Kursaal ha de servir per endreçar el conjunt de les intervencions que, des de la ciutat, es fan en el terreny de les arts escèniques. Limitar la seva intervenció al terreny de la difusió pot ser pràctic a curt-mitjà termini però decebedor pel que fa al potencial del projecte.

És important destacar que la tasca de promoció i difusió de les arts escèniques que pugui dur a terme el nou Kursaal haurà de ser reforçada per altres línies d'intervenció municipal, d'entre les quals remarquem dues: l'habilitació d'espais que puguin acollir activitats culturals polivalents (d'entre 1.000 i 2.000 espectadors) i la creació d'una marca de ciutat, complementària de la del Kursaal, que vinculi la ciutat a la modernitat, la qualitat de vida, la creativitat i la innovació.



### 3. El Kursaal de Manresa davant del 2015. Posicionament estratègic

---

La diagnosi prèvia ens ha permès dibuixar a grans trets el panorama de la cultura escènica de la ciutat, tant pel que fa a l'activitat com als agents que hi operen, les relacions que s'estableixen entre ells i els avantatges i problemes que han de fer front. És en aquest context que fem una proposta de missió, visió a deu anys vista i valors per al nou Kursaal de Manresa.

Hem optat per un horitzó temporal de 10 anys perquè entenem que és un període en el qual es pot assolir raonablement l'escenari que planteja la visió. Compromet almenys dues legislatures municipals completes, la qual cosa implica que el projecte necessita un ampli consens polític per poder ser tirat endavant en els termes que ha estat descrit.

### 3.1. Missió, visió i valors<sup>20</sup>

El Kursaal de Manresa<sup>21</sup> és un organisme<sup>22</sup> participat per entitats públiques i privades sense ànim de lucre que coordina i dinamitza la política cultural escènica de Manresa, tant pel que fa als equipaments (teatre Kursaal, teatre Conservatori i espais escènics no estables) com als continguts (formació, promoció i suport a la creació i difusió). Adreça les seves propostes als ciutadans de Manresa i el Bages, principalment, però també als del conjunt de la Catalunya central amb la voluntat de ser un pol de referència cultural en aquest àmbit territorial, tot aprofitant i completant l'atractiu de la ciutat en altres terrenys (econòmic, comercial, de serveis, arquitectonicoturístic, firal).

El treball dels propers 10 anys ha de permetre ordenar i relançar la política cultural escènica de Manresa, la qual cosa vol dir que:

1. Hi ha una oferta escènica diversa, amb un públic ampli i també divers.
2. Hi ha itineraris coherents de foment del teixit escènic local (formació-promoció-difusió).

---

<sup>20</sup> La missió descriu l'activitat o activitats principals de l'organització, els seus clients/usuaris i els mitjans que utilitza per dur-les a terme. Els valors són els seus postulats primordials. Haurien d'estar presents tant en el dia a dia de l'organització com en els processos de presa de decisions ja que són, de fet, una pauta d'actuació. Finalment, la visió és una descripció del futur al qual vol arribar l'organització. Inspira el seu treball i permet avaluar-ne els resultats.

<sup>21</sup> Utilitzem aquí el concepte "Kursaal de Manresa" per referir-nos no solament al teatre sinó al projecte que pretén dinamitzar el conjunt de la cultura escènica de la ciutat, tot aprofitant l'impuls que implicarà la posada en marxa del nou equipament.

<sup>22</sup> L'estructura de funcionament i gestió i la fórmula que ha de dotar de personalitat jurídica aquest ens són encara objecte d'estudi pels serveis tècnics municipals i de debat entre els responsables polítics del govern local. En general, però, tots els agents implicats (dins i fora de l'Ajuntament) estan d'acord que l'organisme requereix una gestió àgil, eficient i autònoma, amb una persona al capdavant (gerent, director) que, d'una banda, asseguri la seva vinculació municipal i, de l'altra, garanteixi la coherència i la coordinació de totes les polítiques que en depenguin. També consideren important mantenir, d'una manera o altra, el valor afegit que hi ha aportat, fins ara, el voluntariat.

Ara com ara, l'Ajuntament de Manresa està estudiant l'adequació de la figura jurídica de l'Organització Especial Descentralitzada que "permet la gestió directa [de l'Ajuntament] i, alhora, possibilita la participació de les entitats locals a través de persones que les representin, sense que sigui necessària la creació d'un ens amb personalitat jurídica pròpia com seria en cas dels Organismes Autònoms Municipals" (Ajuntament de Manresa, 2005).

3. S'ha dotat de personalitat els diferents espais escènics disponibles (sales petita i gran del Kursaal, Conservatori, altres espais escènics no permanents), tot vinculant-los a determinades programacions i usos.
4. S'ha aconseguit una coexistència harmònica de les programacions dissenyades en clau local-comarcal amb vocació democratitzadora dels continguts culturals, amb d'altres que atorguin prestigi i tinguin una capacitat d'atracció en el context de la Catalunya central.

Els valors que inspiren la gestió d'aquest organisme són:

- La **participació** de la ciutadania, però, sobretot, dels col·lectius organitzats en l'àmbit cultural en els diferents nivells de la gestió i, de forma especial, en la detecció de necessitats, el disseny de polítiques i l'avaluació de la seva implementació. Així, s'opta per una **gestió pública que incorpora el tercer sector** de forma activa i corresponsable als diferents nivells de direcció i decisió.
- La **vocació educativa-divulgativa**. Les arts escèniques han de deixar de ser percebudes i viscudes com un luxe o una activitat minoritària. El treball educatiu és fonamental per garantir-hi un accés ampli de tots els col·lectius socials.
- La voluntat de convertir la marca "Kursaal"<sup>23</sup> en un **referent cultural de prestigi en el context de la Catalunya Central**. El disseny de propostes especialment pensades per transcendir l'interès de la comarca i atraure públic de Vic, Berga, Igualada, Solsona, però també Terrassa, Sabadell o Vilafranca del Penedès, entre altres ciutats, és important per tal que aquest nou equipament contribueixi a construir una imatge de capitalitat de Manresa, també en els temes culturals.

---

<sup>23</sup> Caldrà valorar a fons quin ha de ser el nom d'aquesta marca i els avantatges i inconvenients de les diferents opcions. Utilitzar "Kursaal" pot tenir avantatges d'identificació en relació a un edifici emblemàtic a la ciutat o, fins i tot, en relació a l'eslògan "Kursaal 2006" amb el qual s'ha vinculat, fins ara, la campanya ciutadana de reivindicació d'un nou equipament escènic per a Manresa. Tanmateix, cal tenir present que aquests referents només funcionen en l'entorn local proper (la ciutat, la comarca), però no més enllà. A més, podria arribar a ser font de confusió en assimilar la denominació d'un equipament (el teatre Kursaal) amb la gestió del conjunt dels equipaments que formaran part del futur projecte (que inclou, també, el teatre Conservatori i altres espais escènics no estables).

### 3.2. Objectius estratègics

Els objectius estratègics són fites desitjables, claus per a l'organització i estableixen un camí per assolir la seva visió. Els hem classificat des de les quatre perspectives que proposa el model del quadre de comandament integral desenvolupat per Kaplan i Norton<sup>24</sup>: la de l'aprenentatge, desenvolupament i aliances; la dels processos; la dels clients-usuaris (o social, que n'hem anomenat nosaltres); i la econòmica-financera. Les relacions causa-efecte d'aquests objectius es descriuen més endavant en el mapa d'objectius estratègics.

Els objectius des de la perspectiva de les aliances i el creixement són:

1. Establir relacions estables amb els creadors locals (companyies, autors, músics...) per a la identificació de necessitats en el terreny del foment de la creació escènica.
2. Establir relacions estables amb els operadors locals de formació en arts escèniques per a la identificació de necessitats formatives i la coordinació de l'oferta.
3. Establir relacions estables amb els programadors locals d'espectacles escènics per a la identificació de públics, coordinació de propostes i creació d'una marca única "Kursaal".

---

<sup>24</sup> El model de Kaplan i Norton integra els objectius i indicadors financers amb els no financers en un esquema que permet comprendre la relació entre ells així com la coherència d'aquests amb l'estratègia i la visió d'una organització. El Quadre de Comandament Integral ajuda les organitzacions a traduir l'estratègia a mesures operatives; a identificar quines són les activitats quotidianes que són crítiques per aconseguir el seus objectius. La premisa bàsica del Quadre de Comandament Integral és que mesurant aquestes activitats es dona claredat, precisió i relleu als conceptes estratègics de l'organització. La tècnica no només s'adreça a empreses convencionals, els mateixos Kaplan i Norton consideren que "un quadre de comandament integral pot proporcionar (...) un enfocament substancial, motivació i responsabilitat en organitzacions governamentals i sense ànim de lucre. En aquestes organitzacions, el quadre de comandament proporciona la raó principal de la seva existència (servir els clients i votants, i no solament a partir de mantenir la despesa dins dels límits pressupostaris), i comunicar als votants o partidaris externs i al personal intern els resultats i els inductors de l'actuació per mitjà dels quals l'organització aconseguirà assolir la seva missió i objectius estratègics (Kaplan i Norton, 2002).

4. Estudiar el posicionament (en termes de públic, de contingut, època de l'any, format) de les principals programacions escèniques que es fan a Catalunya per tal de fer una proposta diferenciada des de Manresa.
5. Crear i consolidar un equip tècnic que treballi els aspectes de comunicació externa i de creació de marca.
6. Aprofitar l'estructura de comercialització i organització d'esdeveniments de Fira de Manresa per rendibilitzar els equipaments escènics municipals.

Els objectius des de la perspectiva dels processos interns són:

1. Organitzar una oferta formativa en arts escèniques complementària a la que ofereixen els operadors locals.
2. Desenvolupar programes de foment i suport a la creació escènica, d'acord amb les necessitats detectades, especialment pel que fa a la dotació d'espais.
3. Crear una marca pròpia "Kursaal" per a les programacions escèniques de Manresa.
4. Desenvolupar estratègies de comunicació diferenciades per als diferents col·lectius destinataris de les programacions.
5. Crear programacions i cicles diferenciats per a públics diversos, sota una marca comuna.
6. Dotar els diferents equipaments de personalitat diferenciada.

Els objectius des de la perspectiva social són:

1. Oferir espais i moments per a la difusió de produccions escèniques locals.
2. Oferir una programació anual de formació en arts escèniques de forma coordinada amb la resta d'operadors locals.
3. Oferir propostes de prestigi i diferenciades amb capacitat d'atracció al conjunt de la Catalunya Central (Vic i Igualada, sobretot, a més de Berga i Solsona).
4. Programar una oferta anual d'espectacles diversa tant en formats com en tipologia adreçada especialment al públic de Manresa i el Bages.
5. Democratitzar les programacions adreçades al públic de Manresa i el Bages entre diferents col·lectius (joves i gent gran, sobretot).

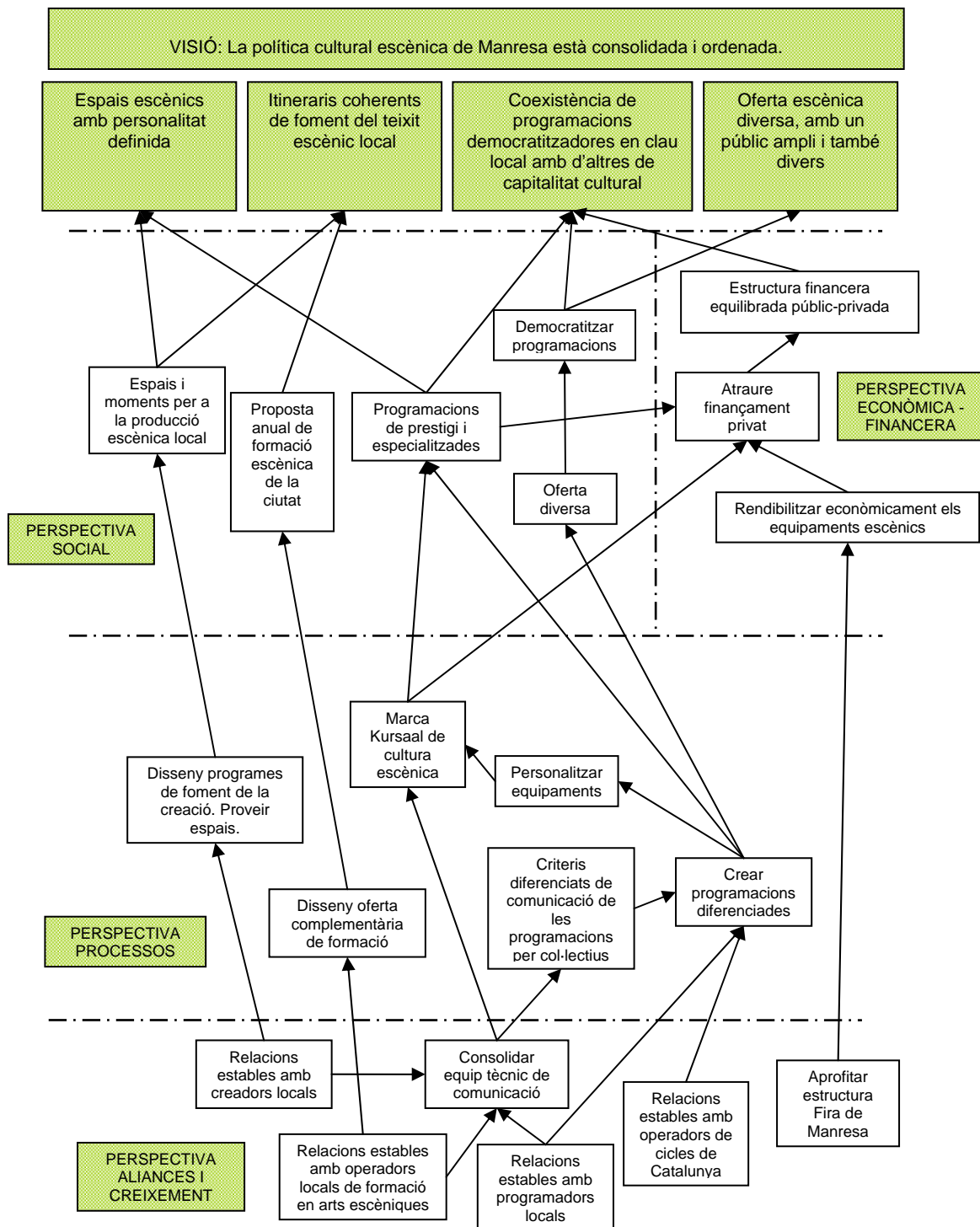


Els objectius des de la perspectiva econòmica-financera són:

1. Atraure finançament privat.
2. Mantenir una estructura de finançament equilibrada pel que fa a l'origen públic-privat dels recursos.
3. Maximitzar el rendiment econòmic dels equipaments escènics de Manresa.

Els resultats obtinguts des de la perspectiva social ajudaran a fer del nou Kursaal un equipament capaç de donar resposta a les necessitats i reptes culturals de la Manresa del 2015. Tanmateix, no es pot obviar que l'èxit del projecte depèn, en gran manera, de la seva viabilitat en termes econòmics, una viabilitat que, probablement, passi per l'autosuficiència. Una bona anàlisi de les fonts de finançament actual, de les possibilitats de consolidar i atraure esponsorització externa o de rendibilitzar les infraestructures en usos no necessàriament escènics és una tasca que aquest treball deixa pendent però que cal abordar de forma prèvia i prioritària a la posada en marxa d'una proposta com la que plantegem.

Mapa d'objectius estratègics



### 3.3. Indicadors de seguiment i avaluació

Hem identificat indicadors per al seguiment de cada un dels objectius estratègics descrits. En alguns casos, també proposem iniciatives que poden ajudar a concretar el camí per avançar en aquests propòsits a mitjà termini. Com els objectius, segueixen l'estructura de les quatre perspectives del Quadre de Comandament Integral.

#### Perspectiva de les aliances i el creixement

Objectiu	Indicador/s	Valor a 2004	Valor a 2015	Iniciatives estratègiques
Establir relacions estables amb els creadors locals (companyies, autors, músics...) per a la identificació de necessitats en el terreny del foment de la creació escènica.	Existència d'una taula de coordinació i treball conjunt entre la direcció del Kursaal i els creadors locals.  Valoració positiva dels creadors locals del funcionament de la taula de coordinació	---	Hi ha la taula i es reuneix, almenys, un cop al semestre.  Puntuació mitjana d'almenys 7 en un barem d'1 a 10 en una enquesta de satisfacció.	---
Establir relacions estables amb els operadors locals de formació en arts escèniques per a la identificació de necessitats formatives i la coordinació de l'oferta.	Existència d'una taula de coordinació i treball conjunt dels diferents operadors de formació en arts escèniques de Manresa.  Valoració positiva dels operadors locals de formació en arts escèniques del funcionament de la taula de coordinació.	Hi ha contactes entre alguns operadors (CAE i Els Carlins), tot i que no de forma estable.	Hi ha la taula i es reuneix, almenys, dos cops l'any: per planificar una oferta coordinada i fer-ne difusió conjunta.  Puntuació mitjana d'almenys 7 en un barem d'1 a 10 en una enquesta de satisfacció.	---

Objectiu	Indicador/s	Valor a 2004	Valor a 2015	Iniciatives estratègiques
Establir relacions estables amb els programadors locals d'espectacles escènics per a la identificació de públics, coordinació de propostes i creació d'una marca única "Kursaal".	<p>Existència d'una taula de coordinació i treball conjunt dels diferents programadors per presentar les seves propostes.</p> <p>Valoració positiva dels programadors locals del funcionament de la taula de coordinació</p>	Es coordinen les programacions només a partir de criteris d'agenda i d'ús dels equipaments.	<p>Hi ha la taula de coordinació i es reuneix, almenys, un cop al trimestre. Se'n deriven acords sobre coherència en les programacions, estratègies per arribar a nous públics i comercialització conjunta de les propostes escèniques.</p> <p>Puntuació mitjana d'almenys 7 en un barem d'1 a 10 en una enquesta de satisfacció.</p>	---
Estudiar el posicionament (en termes de públic, de contingut, època de l'any, format) de les principals programacions escèniques que es fan a Catalunya per tal de fer una proposta diferenciada des de Manresa.	Disposar d'una relació de les principals programacions escèniques de Catalunya i el seu posicionament pel que fa a públic, contingut, format...).	---	Es disposa d'aquest estudi i s'utilitza per dissenyar propostes escèniques diferenciades, atractives i de prestigi en l'àmbit català.	Proposar a la Diputació de Barcelona que realitzi aquest estudi que podria ser d'interès, també, per a altres municipis de la demarcació.
Crear i consolidar un equip tècnic que treballi els aspectes de comunicació externa i de creació de marca.	Nombre de persones assalariades que es dediquen a les tasques de comunicació externa i creació de marca.	---	<p>Almenys 1 persona assalariada es dedica a les tasques de comunicació externa i creació de marca.</p> <p>Almenys 3 persones conformen l'equip de comunicació del Kursaal (entre assalariats, professionals externs i membres de les entitats programadores).</p>	---

Objectiu	Indicador/s	Valor a 2004	Valor a 2015	Iniciatives estratègiques
Aprofitar l'estructura de comercialització i organització d'esdeveniments de Fira de Manresa per rendibilitzar els equipaments escènics municipals.	Nombre d'esdeveniments anuals que organitza Fira de Manresa al Kursaal i al Conservatori.	---	Fira Manresa organitza almenys deu esdeveniments a l'any al Kursaal i dos al Conservatori.	---

### Perspectiva dels processos interns

Objectiu	Indicador/s	Valor a 2004	Valor a 2015	Iniciatives estratègiques
Organitzar una oferta formativa en arts escèniques complementària a la que ofereixen els operadors locals.	Nombre de propostes formatives en arts escèniques organitzades. Nombre d'hores de formació dutes a terme.	6 propostes formatives (Aula de Teatre) 440 hores de formació dutes a terme (Aula de Teatre).	10 propostes formatives (programació Kursaal) 750 hores de formació dutes a terme (programació Kursaal).	Elaborar un mapa de recursos i necessitats formatius en arts escèniques a Manresa.
Desenvolupar programes de foment i suport a la creació escènica, d'acord amb les necessitats detectades.	Nombre d'iniciatives de foment i suport a la creació escènica amb caire estable (cessió d'espais, mostres anuals, premis, beques...) Nombre d'iniciatives de foment i suport a la creació escènica amb caire puntual.	---	Almenys tres iniciatives estables a l'any. Almenys una iniciativa puntual a l'any.	---
Crear una marca pròpia "Kursaal" per a les programacions escèniques de Manresa.	Existència de la marca i els corresponents elements gràfics (imatge) i conceptuals (explicació). Utilització de la marca en la comercialització de les programacions.	---	Hi ha la marca i els seus elements gràfics i conceptuals. La marca s'utilitza per comercialitzar el 100% de les programacions.	Identificar els intangibles que el Galliner ha sabut vincular a les seves propostes per fer-les atractives al públic.

Objectiu	Indicador/s	Valor a 2004	Valor a 2015	Iniciatives estratègiques
Desenvolupar estratègies de comunicació diferenciades per als diferents col·lectius destinataris de les programacions.	Existència de canals diferenciats per comunicar les diferents programacions.	---	Existeixen, almenys, canals específics per comunicar les programacions adreçades a joves, a infants i a gent gran.	---
Crear programacions i cicles diferenciats per a públics diferents, sota una marca comuna.	Quantitat de cicles/programacions diferenciats per públics.	12 programacions / cicles <sup>25</sup>  Atenen de forma diferenciada els públics següents: <ul style="list-style-type: none"> <li>• infants</li> <li>• joves</li> </ul>	15 programacions / cicles.  Atendre de forma diferenciada els públics següents: <ul style="list-style-type: none"> <li>• infants</li> <li>• joves</li> <li>• gent gran</li> </ul>	Dissenyar una proposta de captació-ampliació de públic entre el col·lectiu de la gent gran.
Dotar els diferents equipaments de personalitat diferenciada.	Existència d'un reglament d'usos dels diferents espais escènics.	---	El reglament existeix i s'utilitza.	Elaboració d'un reglament d'usos dels diferents espais escènics amb la participació dels diferents agents programadors.

<sup>25</sup> Les programacions estables i cicles especialitzats que es van dur a terme durant el 2004 van ser: Programació estable de teatre i dansa, Platea Jove, Butaca, Dia Internacional de la Dansa, Programació infantil, Vespres al Claustre (cicle d'estiu), Temporada Mestre Blanch (música clàssica), El Club de la Cançó, Programació de la Unió Musical del Bages (concerts de banda), Programació estable de cinema, Mostra Europea de Documentals, Festival de Cinema Negre de Manresa (Fecinema). (Ajuntament de Manresa, 2005)

Perspectiva social

Objectiu	Indicador/s	Valor a 2004	Valor a 2015	Iniciatives estratègiques
Oferir espais i moments per a la difusió de produccions escèniques locals.	<p>Nombre de creadors beneficiaris de les iniciatives de foment de la creació escènica.</p> <p>Nombre de produccions locals incloses a les programacions estables del Kursaal.</p> <p>Nombre d'espectadors que han vist les produccions escèniques locals en el marc de les programacions estables del Kursaal.</p>	<p>Dades no disponibles.</p> <p>2 produccions locals incloses a les programacions estables<sup>26</sup>.</p> <p>Dades no disponibles.</p>	<p>Almenys, 25 a l'any.</p> <p>Almenys 6 produccions locals incloses a les programacions estables.</p> <p>Almenys 1.800 espectadors hauran vist produccions locals a les programacions estables.</p>	---
Oferir una programació anual de formació en arts escèniques de forma coordinada amb la resta d'operadors locals.	<p>Nombre de beneficiaris de les accions formatives organitzades pel Kursaal.</p> <p>Nombre de beneficiaris d'accions formatives al conjunt de Manresa.</p>	<p>404 alumnes (Aula de Teatre, curs 2004-2005).</p> <p>Dades no disponibles.</p>	<p>500 alumnes a les activitats formatives en arts escèniques organitzades pel Kursaal.</p> <p>1.000 alumnes al conjunt de propostes formatives en arts escèniques de la ciutat.</p>	<p>Dissenyar itineraris coherents de formació en arts escèniques. Facilitar instruments de tutorització als alumnes per personalitzar el propi itinerari. Preveure instruments per finançar parts dels costos d'aquests itineraris per als alumnes de rendes més baixes (beques).</p>
Oferir propostes de prestigi i diferenciades amb capacitat d'atracció al conjunt de la Catalunya Central (Vic i Igualada, sobretot, a més de Berga i Solsona).	% d'espectadors provinents de fora de la comarca (en espectacles pensats i comercialitzats per a aquest públic).	---	Almenys el 50% dels assistents.	Millorar l'aprofitament d'internet com a mitjà de relació amb els espectadors (per a difusió d'informació però sobretot per a la venda d'entrades).

<sup>26</sup> Van ser *Vibracions* de Marcel Gros, dins de la programació estable de teatre i dansa, i un concert dels Convidats, en el marc del Club de la Cançó.

Objectiu	Indicador/s	Valor a 2004	Valor a 2015	Iniciatives estratègiques
Programar una oferta anual d'espectacles diversa tant en formats com en tipologia adreçada especialment al públic de Manresa i el Bages.	Quantitat d'espectacles inclosos als cicles/programacions per tipologia       Nombre total de sessions a l'any	63 Espectacles de teatre 3 Espectacles de dansa 56 Projeccions de cinema 12 Concerts de música clàssica 12 Altres concerts de música 0 òperes 17 espectacles infantils 182 funcions a l'any (1,1 funcions per espectacle).	65 Espectacles de teatre 6 Espectacles de dansa 60 Projeccions de cinema 15 Concerts de música clàssica 15 Altres concerts de música 3 òperes 20 espectacles infantils 246 funcions a l'any (1,5 funcions per espectacle).	---
Democratitzar les programacions adreçades al públic de Manresa i el Bages entre diferents col·lectius (joves i gent gran, sobretot).	Nombre total d'espectadors  Nombre d'espectadors per col·lectius	44.831 Espectadors  Dades no disponibles per col·lectius.	55.000 espectadors  14% Espectadors menors de 14 anys. <sup>27</sup> 11% Espectadors de 15 a 24 anys 56% Espectadors de 25 a 64 anys 19% Espectadors majors de 65 anys.	---

<sup>27</sup> La distribució relativa que fem dels espectadors es correspon amb la realitat demogràfica de la comarca del Bages al 2004. Caldrà adaptar les proporcions als canvis poblacionals que puguin alterar-les en el futur.



Perspectiva econòmica - financera

Objectiu	Indicador/s	Valor a 2004	Valor a 2015	Iniciatives estratègiques
Atraure finançament privat.	Quantitat de finançament privat captat (euros/any). <sup>28</sup>	Dades no disponibles	Almenys el 50% del cost de la programació.	Dissenyar productes atractius per a la seva esponsorització a partir dels continguts de la programació (cicles especialitzats per autor, tema, públic destinatari, format de l'espectacle, etc.).
Mantenir una estructura de finançament equilibrada pel que fa a l'origen públic-privat dels recursos.	% d'aportació municipal sobre el total de despeses  Aportació municipal per espectador (en euros)	43%  5,2€	50%  5€	---
Maximitzar el rendiment econòmic i social dels equipaments escènics de Manresa.	Ocupació setmanal del Kursaal per a usos escènics.  Ocupació setmanal del Kursaal per a usos no escènics.  Ocupació setmanal del Conservatori per a usos escènics.  % d'ocupació de les sales disponibles.	Dades no disponibles.	Almenys 4 usos escènics del Kursaal a la setmana, de mitjana (s'inclouen totes dues sales).  Almenys 1 ús no escènic del Kursaal a la setmana, de mitjana (s'inclouen totes dues sales).  Almenys 2 usos escènics del Conservatori a la setmana, de mitjana.	---

<sup>28</sup> Inclou el taquillatge i l'esponsorització.

### 3.4. Les iniciatives estratègiques

Les iniciatives estratègiques que hem proposat per a alguns dels objectius s'han d'entendre com a projectes clau que haurien de permetre el nou Kursaal orientar millor la seva activitat cap a la missió i visió descrites. Són vuit en total i s'adrecen als àmbits de la difusió, la formació i la gestió dels equipaments:

- En l'àmbit de la difusió, es proposen iniciatives adreçades a identificar el bagatge acumulat que ha permès vincular de forma estreta Manresa amb el teatre. Es tracta, sobretot, d'aprofitar l'experiència prèvia i les seves lliçons per tenir-les presents a l'hora de donar resposta a les exigències que plantejarà el nou Kursaal. Són les següents:
  - a) Estudi del posicionament de les principals programacions escèniques especialitzades que es fan a Catalunya (en termes de públic, continguts, format i/o gènere). Hauria de servir per fer una proposta diferenciada per a Manresa que complementés l'actual oferta escènica de la ciutat i la obrís a públics no estrictament locals/comarcals.
  - b) Projecte de creació d'hàbits de consum de productes escènics entre la població de més de 65 anys. Aquest projecte es podria plantejar com una *task force* conjunta dels responsables de les diferents programacions (teatre, dansa, música, cinema).
  - c) Projecte de millora del sistema de venda d'entrades, tot incorporant les possibilitats que ofereix Internet i les seves eines. És important destacar que el control directe sobre la venda d'entrades (tot renunciant a sistemes com ara Telentrades o Servicaixa) és el que permet canalitzar la sensació de proximitat i confiança entre programadors i públic, un dels intangibles que es troba a la base de l'èxit de les propostes del Galliner. Amb tot, els públics no estrictament locals difícilment podran percebre aquest valor afegit i caldrà idear altres estratègies de difusió i canals de comercialització per arribar-hi, tot reforçant altres aspectes que aquest col·lectiu pot valorar (comoditat, accessibilitat o preus). D'altra banda, la tasca de centralització de la venda

- d'entrades que ha dut a terme El Galliner, fins ara, s'hauria de mantenir i reforçar.
- d) Estudi dels intangibles que el Galliner ha sabut vincular a les seves propostes per fer-les atractives al públic. Analitzar la forma d'aprofitar-les i incorporar-les al nou projecte.
  - e) Estudi de les programacions escèniques i dels potencials espònsors. Hauria de permetre elaborar paquets atractius per ser esponsoritzats, el fil conductor dels quals podria ser tant el contingut, com el format, el públic objectiu, etc.
- En l'àmbit de la formació, proposem avançar en la coordinació de les iniciatives existents per tal de facilitar l'establiment d'itineraris coherents que facin possible, si es vol, la professionalització. Són dues:
    - f) Elaboració d'un mapa de recursos formatius en arts escèniques a Manresa : operadors, oferta (quantitat i nivell), alumnes, docents. Hauria de permetre detectar duplicitats i, sobretot, mancances. L'oferta formativa del nou Kursaal caldria que donés resposta a aquestes necessitats.
    - g) Projecte de disseny d'itineraris de formació en arts escèniques. Fóra bo que el nou Kursaal oferís, de forma complementària a la seva oferta formativa, un servei de tutorització que ajudés els alumnes a dissenyar itineraris formatius personalitzats, adequats a les pròpies expectatives.
  - En l'àmbit de la gestió dels equipaments, proposem una única iniciativa adreçada a dotar-los de personalitat diferenciada:
    - h) Elaboració d'un reglament d'usos dels espais escènics estables (sala gran i petita del Kursaal i Conservatori) que ordeni l'activitat escènica que s'hi duu a terme i que permeti dotar-los de personalitat diferenciada. També hauria d'incloure un inventari dels espais escènics no estables i els seus usos potencials. Val a dir que ja existeixen alguns treballs que fan suggeriments en aquest sentit, com la proposta inclosa al document *Cap al Kursaal* (Ajuntament de Manresa, 2005), que convindria ampliar i consensuar amb el

conjunt d'agents que operen en el sistema de la cultura escènica manresana.<sup>29</sup>

### 3.5. Fonts i instruments per a l'obtenció dels valors dels indicadors

La bateria d'indicadors que hem proposat hauria de servir de punt de referència per reconèixer si –i en quina mesura– s'estan complint els objectius que ens han de permetre assolir la visió descrita per al 2015. La llista es planteja com una selecció d'informació pertinent de suport a la presa de decisions per conduir el projecte Kursaal cap allà on hem decidit dur-lo.

Pensem que és important aclarir quines han de ser les fonts i la temporalització per nodrir els valors d'aquests indicadors. Hem seguit el mateix esquema per perspectives utilitzat en l'apartat anterior.

#### Indicadors sobre les aliances i el creixement

Indicador/s	Font	Temporalització de la recollida de dades <sup>30</sup>
Existència d'una taula de coordinació i treball conjunt entre la direcció del Kursaal i els creadors locals.	Memòria anual de gestió del Kursaal. Actes de les reunions.	Anual

<sup>29</sup> Aquest document proposa que el teatre Kursaal aculli “les programacions municipals de perfil professional de format gran i mitjà. La sala gran és el contenidor de les propostes artístiques clàssiques d'una programació municipal estable i continuada. La sala petita és el contenidor de propostes artístiques de format petit, amb una orientació més diversificada i de risc”. Per la seva banda, el teatre Conservatori “acull les produccions que genera la ciutat i la programació municipal d'espectacles infantils, juvenils i cinema. Permet també la seva cessió per a pre-produccions que han de tenir com a contrapartida la seva estrena al Kursaal”. Finalment, també fa referència a l'auditori Mestre Blanch per a la programació municipal de música de cambra i al pavelló del Congost com a alternativa provisional per als concerts de música que requereixen un aforament gran.

<sup>30</sup> La majoria dels indicadors es recolliran anualment ja que és la temporalitat cíclica habitual de la majoria de programacions estables.

Indicador/s	Font	Temporalització de la recollida de dades <sup>30</sup>
Valoració positiva dels creadors locals del funcionament de la taula de coordinació	Enquesta als stakeholders.	Anual
Existència d'una taula de coordinació i treball conjunt dels diferents operadors de formació en arts escèniques de Manresa.	Memòria anual de gestió del Kursaal. Actes de les reunions.	Anual
Valoració positiva dels operadors locals de formació en arts escèniques del funcionament de la taula de coordinació	Enquesta als stakeholders.	Anual
Existència d'una taula de coordinació i treball conjunt dels diferents programadors per presentar les seves propostes.	Memòria anual de gestió del Kursaal. Actes de les reunions.	Anual
Valoració positiva dels programadors locals del funcionament de la taula de coordinació	Enquesta als stakeholders.	Anual
Disposar d'una relació de les principals programacions escèniques de Catalunya i el seu posicionament pel que fa a públic, contingut, format...).	Document amb la relació de programacions.	---
Nombre de persones assalariades que es dediquen a les tasques de comunicació externa i creació de marca.	Memòria anual de gestió del Kursaal. Nòmina de treballadors.	Anual
Nombre d'esdeveniments anual que organitza Fira de Manresa al Kursaal i al Conservatori.	Memòria anual de gestió del Kursaal.	Anual

### Indicadors sobre els processos interns

Indicador/s	Font	Temporalització de la recollida de dades
Nombre de propostes formatives en arts escèniques organitzades.	Memòria anual de gestió del Kursaal (programació de cursos i hores).	Anual
Nombre d'hores de formació dutes a terme.		
Nombre d'iniciatives de foment i suport a la creació escènica amb caire estable (cessió d'espais, mostres anuals, premis, beques...).	Memòria anual de gestió del Kursaal (activitats i programes de foment i suport a la creació escènica).	Anual
Nombre d'iniciatives de foment i suport a la creació escènica no estables.		
Existència de la marca i els corresponents elements gràfics (logo, disseny d'imatge) i conceptuals (explicació).	Material promocional i de comunicació del Kursaal	Anual
Utilització de la marca en la comercialització de les programacions.		
Existència de canals diferenciats per comunicar	Memòria anual de gestió del	Anual

Indicador/s	Font	Temporalització de la recollida de dades
les diferents programacions.	Kursaal. Material promocional i de comunicació del Kursaal.	
Quantitat de cicles/programacions diferenciats per públics.	Memòria anual de gestió del Kursaal (relació de programacions i públics destinataris).	Anual
Existència d'un reglament d'usos dels diferents espais escènics.	Document amb el reglament d'usos.	---

### Indicadors sobre la perspectiva social

Indicador/s	Font	Temporalització de la recollida de dades
Nombre de creadors beneficiaris de les iniciatives de foment de la creació escènica.	Control de beneficiaris de les activitats.	Per a cada activitat / programa
Nombre de produccions locals incloses a les programacions estables del Kursaal.	Memòria anual de gestió del Kursaal (foment de la producció local).	Anual
Nombre d'espectadors que han vist les produccions escèniques locals en el marc de les programacions estables del Kursaal.	Sistema de control de venda d'entrades	Per a cada espectacle
Nombre de beneficiaris de les accions formatives organitzades pel Kursaal.	Control de beneficiaris de les activitats.	Per a cada activitat formativa
Nombre de beneficiaris d'accions formatives al conjunt de Manresa.	Informació facilitada per la resta d'operadors en el marc de la taula de coordinació.	Anual
% d'espectadors provinents de fora de la comarca (en espectacles pensats i comercialitzats per a aquest públic).	Enquesta al públic	A cada espectacle pensat i comercialitzat per al públic de fora de la comarca
Quantitat d'espectacles inclosos als cicles/programacions per tipologia	Memòria anual de gestió del Kursaal (programacions).	Anual
Nombre total de sessions a l'any		
Nombre total d'espectadors	Sistema de control de venda	Anual

Indicador/s	Font	Temporalització de la recollida de dades
Nombre d'espectadors per col·lectius	d'entrades (discriminació de les entrades a preus diferents segons el col·lectiu).	

### Indicadors econòmics-financers

Indicadors	Font	Temporalització de la recollida de dades
Quantitat de finançament privat captat (euros/any).	Pressupost executat	Anual
% d'aportació municipal sobre el total de despeses		
Aportació municipal per espectador (en euros)	Pressupost executat	Anual
% dels costos de programació coberts pels ingressos per taquillaatge.		
Ocupació setmanal del Kursaal per a usos escènics.	Sistema de control d'ocupació dels espais.	Mensual
Ocupació setmanal del Kursaal per a usos no escènics.		
Ocupació setmanal del Conservatori per a usos escènics.		
% d'ocupació de les sales disponibles.	Sistema de control de la venda d'entrades.	Per a cada espectacle

Hem fet una relació exhaustiva d'indicadors per al seguiment dels objectius estratègics, sense referir-nos als instruments que seran necessaris (aplicatius informàtics, bases de dades, sistemes de control, etc.) per nodrir-los periòdicament dels valors que donaran la mesura d'assoliment i de progrés en cada cas. Aquesta és una feina que el treball deixa pendent però que cal abordar amb anterioritat a la posada en marxa del projecte.

### 3.6. La mesura de la satisfacció dels usuaris i dels stakeholders

Creiem que cal fer una atenció especial a dos dels instruments descrits en l'apartat anterior: l'enquesta de satisfacció del públic i la de satisfacció dels stakeholders. La mesura del compliment de les expectatives és una feina que, en aquests moments, no es duu a terme a cap de les programacions. La incorporació de criteris de gestió de la qualitat i d'enfocament a l'usuari l'hauria de fer oportuna, sinó necessària.

Identifiquem, almenys, tres tipus d'usuaris, d'acord amb la tipologia de programes que es desprenen dels objectius plantejats per al nou Kursaal: el públic de les programacions, els alumnes de les activitats formatives i els creadors beneficiaris de les accions de foment i suport a la creació. Plantegem una recollida d'informació sobre el nivell de satisfacció de les expectatives d'aquests usuaris a partir d'enquesta. Aquesta consulta hauria de permetre mesurar, en un barem d'1 a 10, aspectes com ara:

1. Els programes i serveis (programacions, cursos, premis o cicles, entre altres).  
Dos aspectes importants a mesurar són la fidelització (si tornaran a participar o utilitzar el servei, si el recomanaran a altres usuaris, si s'adequa a les seves expectatives i interessos) i el preu.
2. La institució. La imatge percebuda, les instal·lacions, els horaris, la informació que genera (accessibilitat, claredat, oportunitat, puntualitat).
3. Les persones. L'atenció a l'usuari (taquilles, secretaria, porters-acomodadors): quin és el grau de professionalitat i experiència percebut.

Com vèiem a l'apartat anterior, la bateria d'indicadors centra el seu interès en tres tipus de stakeholders, claus per al seguiment dels objectius estratègics. Són els programadors, els operadors de formació escènica i els creadors locals. Proposem obtenir informació sobre la satisfacció d'aquests col·lectius a partir d'una enquesta que hauria de permetre mesurar, en un barem d'1 a 10, aspectes com ara:

1. L'adequació de l'actuació del nou Kursaal als valors que s'han descrit: la participació i el treball corresponsable amb el Tercer Sector, la vocació



educativa-divulgativa i la de referent cultural en el context de la Catalunya Central.

2. Els impactes de l'actuació del nou Kursaal sobre el sistema de la cultura escènica local.
3. L'adequació de la informació rebuda (en quantitat, en qualitat) per part de la institució.

Entenem que l'assoliment dels objectius no pot avaluar-se en cap cas al marge dels resultats obtinguts en relació als destinataris de l'activitat de l'equipament. L'encàrrec municipal a la nova direcció del teatre hauria de ser ben precisa en aquest aspecte. Amb tot, la vocació democratitzadora de la cultura no pot servir de coartada per evitar riscos i instal·lar-se en propostes segures, que aportin poc de nou (sigui en l'àmbit que sigui: difusió, formació o suport a la creació). El contrast de la satisfacció dels usuaris amb la de la resta de stakeholders (especialment aquells que s'han identificat com a més importants) pot ajudar a situar la idoneïtat del punt de risc en cada cas.



#### 4. La construcció del balanç social anual

---

El *balanç social* és el document que recull els resultats i l'avaluació anual dels diferents aspectes que integren el compromís social d'una organització. D'una banda, és un instrument de gestió per planificar, organitzar, dirigir i avaluar en termes quantitius i qualitius; de l'altra, una eina de comunicació externa i de transparència envers la societat. Si bé els primers receptors de les conclusions d'aquest exercici hauran de ser els grups que hem identificat com a stakeholders (interessats directament o indirectament en les finalitats de l'organització), l'objectiu final és que el seu contingut arribi al conjunt de la societat. L'informe es deriva d'un procés d'anàlisi i ha de reflectir amb objectivitat i integritat la situació real de la institució, tot fent explícits els impactes en el seu àmbit d'influència, tant els positius com els negatius.

Així, d'acord amb la seva declaració de missió, visió i valors, el balanç social del nou Kursaal ha d'incloure qüestions com ara la seva capacitat per implicar i implicar-se en el teixit sociocultural local, de lideratge cultural en el context de la Catalunya Central, de crear i arribar a nous públics o d'oferir espais per promoure i mostrar la producció escènica local. Alguns d'aquests aspectes ja es mesuren en la bateria d'indicadors estratègics, que, de fet, serà una part important del balanç social. Caldrà, tanmateix, afegir-n'hi de nous que completin la fotografia anual del compromís del nou teatre en el context local/comarcal.

Paral·lelament, com que l'activitat del Kursaal no afectarà només agents externs, també ha de tenir present l'impacte de la seva actuació i decisions sobre els col·lectius

interessats a nivell intern. Per això, ha de comptar, també, amb una anàlisi de la satisfacció de les expectatives del personal de l'entitat o del propi Ajuntament de Manresa (en conjunt, com a institució propietària de l'equipament i, en concret, de la Regidoria de Cultura), a més de la que ja es preveu de les entitats programadores. Finalment, no es poden ignorar els interessos dels afectats "sense veu", com ara les generacions futures, o, també, el medi ambient. En aquest context, per exemple, serà important disposar d'informació que permeti avaluar la sostenibilitat social i ambiental del conjunt de l'actuació de l'entitat.

#### **4.1. Indicacions per a la redacció del balanç social anual**

La redacció del balanç social ha de seguir unes normes per tal que pugui servir realment d'instrument tant de gestió com de comunicació. Així, cal vetllar perquè tota la informació econòmica que contingui sigui consistent i s'adigui amb la que es desprèn dels estats comptables i pressupostaris de la institució. D'altra banda, també serà bo establir un sistema de recollida i tractament de la informació que faci possible la comparació entre períodes i institucions similars (per això, les condicions i criteris d'obtenció de les dades i indicadors han de ser homogenis) (IDEA, 2001).

Més endavant, proposem una nova bateria d'indicadors que, juntament amb la dels objectius estratègics, han de permetre elaborar la part quantitativa del balanç social. Aquesta llista, tanmateix, no és exhaustiva i permet la incorporació de nous indicadors, si es considera necessari.

Algunes parts del balanç social són necessàriament narratives però és, de fet, l'apartat quantitatiu i els indicadors els que permetran oferir una mesura més exacta dels avenços i la situació de la institució en relació als seus objectius. Són el nucli central del document. Igualment, serà important no oblidar de comentar aquelles dades quantitatives que requereixin una explicació i/o contextualització per ser compreses.

## 4.2. Una proposta d'índex per al balanç social anual

Hem elaborat una relació de continguts que podrien constituir un índex d'aquest document anual de rendició social de comptes. Són:

1. Descripció del Kursaal com a institució (forma jurídica, dependència, activitats i programes que duu a terme).
2. Declaració de missió, visió i valors
3. Bateria d'indicadors amb relació a:
  - a. la missió i la visió
  - b. el codi ètic (valors)
  - c. el valor afegit generat
  - d. els stakeholders interns:
    - i. personal de l'equipament
    - ii. Ajuntament de Manresa
    - iii. entitats programadores
  - e. els stakeholders externs
    - i. creadors locals
    - ii. escoles locals de formació en arts escèniques
    - iii. espònsors
  - f. els beneficiaris de les activitats i programes.
  - g. els proveïdors
  - h. el medi ambient
  - i. la comunitat
4. Acreditacions basades en auditories externes (d'assegurament de la qualitat, de respecte al medi ambient, de responsabilitat social...). Resultat del procés d'auditoria i recomanacions dels auditors.
5. Valoració i síntesi final.

Els dos primers apartats hauran de tenir un caire introductori, explicatiu del que el Kursaal pretén ser. El seu contingut variarà poc d'un any a un altre. En canvi, el tercer bloc és el nucli del document. És eminentment descriptiu i ha de posar en evidència quins han estat els resultats i els impactes de l'organització al llarg del darrer any i en relació als anteriors. Així, serà útil i oportú elaborar per a cada indicador comparatives anuals (variacions positives o negatives) i seguiment de tendències (evolució de la dada), quan les sèries històriques ho permetin. Finalment, els dos darrers capítols són de tipus valoratiu: el quart, en relació als resultats fruit d'auditories externes, quan n'hi hagi; i el cinquè, a manera de reflexió-conclusió feta des de la pròpia direcció del Kursaal, però que pot incloure, també, recomanacions i suggeriments dels stakeholders (interns i/o externs).

Com hem dit, considerem els indicadors el nucli central al voltant del qual gira tot l'exercici (i també el document) del balanç social. En fem una proposta orientativa.

#### Amb relació a la missió i la visió

Aspecte	Factors determinants	Indicadors
Programació escènica	Públic	Nombre anual d'espectadors Nombre d'espectadors per franges d'edat (%): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menors de 25 anys</li> <li>• De 26 a 64 anys</li> <li>• Majors de 65 anys</li> </ul>
	Espectacles	Nombre anual d'espectacles Nombre anual de funcions

Activitat escènica local	Públic	Nombre anual d'espectadors de produccions locals
	Espectacles	Nombre anual d'estrenes de produccions locals Nombre anual d'espectacles de companyies locals Nombre anual de funcions de companyies locals.
	Creadors	Nombre d'alumnes als cursos de formació en arts escèniques: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total oferta de la ciutat</li> <li>• Total oferta del Kursaal</li> </ul> Nombre de companyies estables de teatre i dansa
Equipaments	Ocupació	% d'ocupació per sales (petita i gran del Kursaal i Conservatori) en els espectacles de la programació estable.
	Utilització	% de dies d'utilització sobre el total de dies de l'any per sala: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala petita del Kursaal</li> <li>• Sala gran del Kursaal</li> <li>• Conservatori</li> </ul>

Amb relació al codi ètic (valors)

Aspecte	Factors determinants	Indicadors
Participació. Gestió pública corresponsable amb el tercer sector	Participació en la gestió	Nombre d'associacions implicades en la programació anual. Nombre de representants del tercer sector que participen als òrgans de direcció i gestió. % del pressupost de programació cogestionat amb associacions locals. Valoració dels stakeholders sobre la quantitat i qualitat de la seva participació (pregunta inclosa a l'enquesta anual).

Opció educativa-divulgativa	Formació de nous públics	<p>Nombre d'activitats adreçades a centres educatius.</p> <p>Nombre d'alumnes que participen en les activitats adreçades a centres educatius.</p> <p>Nombre de centres educatius involucrats.</p>
	Divulgació de la cultura escènica	<p>Nombre d'activitats complementàries i divulgatives de l'activitat escènica.</p> <p>Nombre de participants a les activitats divulgatives.</p>
Capitalitat cultural	Capacitat d'atracció	<p>Procedència dels espectadors<sup>31</sup> (%):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De Manresa</li> <li>• Del Bages (excepte Manresa)</li> <li>• Del Berguedà – Solsonès</li> <li>• De l'Osona – Anoia</li> <li>• D'altres procedències</li> </ul>

### Amb relació al valor afegit generat

Habitualment, considerem el valor afegit creat per una empresa el diferencial que hi ha entre el valor dels recursos utilitzats i el valor final del que s'ha produït (Pucci i Vergani, 2002). És difícil traslladar aquesta mateixa lògica en el context d'una administració pública. En aquest cas, hem assimilat el concepte de valor afegit a la capacitat per captar recursos externs al pressupost municipal amb l'objectiu de destinar-los a la promoció de la cultura escènica.

<sup>31</sup> El control de la procedència dels espectadors no és senzill per l'anonimat sota el qual es venen la majoria d'entrades. Una possibilitat és obtenir aquesta informació a partir dels abonats. De fet, l'obtenció de molts dels indicadors que es proposen per a aquest balanç social dependrà de les eines de gestió que pugui dotar-se el nou equipament. En ocasions, caldrà reformular-los sense perdre de vista l'aspecte i el factor determinant que pretenen mesurar en cada cas.



Aspecte	Factors determinants	Indicadors
Valor afegit generat	Captació de recursos no municipals	<p>Quantitat total de recursos no municipals captats per procedència:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de recursos no municipals</li> <li>• Aportacions d'altres administracions</li> <li>• Aportacions d'empreses privades</li> <li>• Aportacions per taquillatge, inscripcions a cursos, etc.</li> </ul> <p>% dels recursos no municipals sobre el conjunt del pressupost per procedència:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de recursos no municipals</li> <li>• Aportacions d'altres administracions</li> <li>• Aportacions d'empreses privades</li> <li>• Aportacions per taquillatge, inscripcions a cursos, etc.</li> </ul>

Amb relació als stakeholders interns: personal de l'equipament, Ajuntament de Manresa, entitats programadores

Aspecte	Factors determinants	Indicadors
Personal de l'equipament	Llocs de treball	<p>Nombre de treballadors.</p> <p>Antiguitat mitjana dels llocs de treball</p> <p>% contractes de treball temporals sobre el total.</p>
	Clima laboral	<p>Índex de satisfacció dels treballadors (a partir d'enquesta anual).</p> <p>% dies perduts per conflictes.</p>
	Salut laboral	<p>% jornades perdudes per accidents sobre el total de jornades.</p> <p>Nombre d'accidents per cada milió d'hores treballades.</p> <p>Mitjana setmanal d'hores de treball per persona.</p> <p>Dies festius de treball per persona a l'any.</p>
	Desenvolupament dels recursos humans	<p>Mitjana anual d'hores de formació de reciclatge per treballador.</p>

Ajuntament de Manresa	Integració a l'estratègia municipal global	Valoració dels responsables municipals tècnics i polítics (a partir d'enquesta a regidors i caps de servei).
	Integració a la política cultural municipal	Nombre d'activitats conjuntes Kursaal-secció municipal de Cultura. Valoració dels responsables municipals tècnics i polítics de Cultura (a partir d'enquesta).
Entitats programadores	Quantitat	Nombre d'entitats que gestionen programacions estables. Nombre de voluntaris que aglutinen les entitats programadores.
	Satisfacció	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta anual).

Amb relació als stakeholders externs: creadors locals, escoles locals de formació en arts escèniques, espònsors

Aspecte	Factors determinants	Indicadors
Creadors locals	Satisfacció	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta anual).
Escoles de formació en arts escèniques	Satisfacció	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta anual).
Espònsors	Satisfacció	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta anual).
	Fidelitat	Nombre d'espònsors Nous espònsors Baixes d'espònsors Durada mitjana de l'esponsorització

Amb relació als beneficiaris de les activitats i programes<sup>32</sup>

Aspecte	Factors determinants	Indicadors
Públic	Satisfacció	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta anual).
	Fidelitat	Nombre d'abonats % d'abonats sobre el total d'espectadors
Alumnes dels cursos	Satisfacció	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta).

Amb relació als proveïdors

Aspecte	Factors determinants	Indicadors
Companyies	Dotació de l'equipament	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta) Nombre de reclamacions rebudes relatives a l'equipament <sup>33</sup> .
	Relació amb el personal	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta) Nombre de reclamacions rebudes relatives a la relació amb el personal.
Docents	Satisfacció	Índex de satisfacció (a partir d'enquesta).
	Qualificació	% de titulats universitaris en arts escèniques.

<sup>32</sup> No hem inclòs els creadors locals entre els beneficiaris perquè ho hem fet en l'apartat anterior, dels stakeholders externs.

<sup>33</sup> La quantificació de les reclamacions implica l'existència d'un sistema intern per a la seva recepció, anàlisi i resolució, sigui en el marc més ampli d'assegurament de la qualitat o no.

Amb relació al medi ambient

Aspecte	Factors determinants <sup>34</sup>	Indicadors
Medi ambient	Qualitat acústica	Nombre de denúncies dels veïns relacionades amb el soroll
	Residus	Kg/dia de residus generats
	Ús de l'energia	Utilització d'energies renovables (sí/no)

Amb relació a la comunitat

Aspecte	Factors determinants	Indicadors
Integració en l'entorn local	Participació en xarxes	Nombre d'espais de cooperació (plataformes, comissions...) en els quals participa el Kursaal. Nombre d'institucions locals amb les quals manté relacions de col·laboració.
Respecte i valoració de la diversitat	Gènere	% de dones entre els espectadors. % de dones entre els artistes dels espectacles programats.
	Cultural	% d'espectadors estrangers sobre el total. % d'estrangers entre el total de membres de les entitats programadores.
	Atenció a la discapacitat	% d'espectadors amb discapacitat.

<sup>34</sup> Proponem el seguiment d'aquests factors d'acord amb el que estableix l'Agenda 21 de Manresa (Ajuntament de Manresa, 2000).

### 4.3. La comunicació del balanç social anual

L'elaboració del balanç social és un exercici d'avaluació intern, el resultat del qual pot esdevenir una bona eina de comunicació externa. El nivell de maduresa de l'organització és el factor clau per optar per un ús estrictament intern o bé fer-ne una difusió àmplia. Així mateix, la seva aprovació (i, per tant, el nivell de compromís de l'organització a l'hora de rendir comptes) pot anar des d'una decisió interna de l'equip directiu fins a una certificació externa a través d'auditoria. Entre un extrem i l'altre, podem trobar opcions intermitges:

1. Validació interna, pel màxim òrgan directiu.
2. Validació participada per agents interns (òrgan directiu) i externs (representants dels principals stakeholders).
3. Validació externa per part d'un auditor qualificat.
4. Certificació segons una norma estàndard<sup>35</sup>.

Cal entendre aquests nivells com a estadis diferents amb relació a la transparència de la gestió de l'equipament. L'elaboració del balanç social anual pot començar com un exercici intern d'avaluació i anar incrementant, de mica en mica, el nivell de participació i control externs del procés.

\*\*\*

---

<sup>35</sup> Hi ha diferents estàndards per a la certificació externa del compromís social i ambiental d'una organització. Destaquem l'AA 1000 (AccountAbility 1000), el SA 8000 (Social Accountability 8000) i el GRI (Global Reporting Initiative). L'AA 1000 va ser desenvolupat per l'ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability). És una norma estàndard per mesurar i informar el comportament ètic entre empreses i organitzacions sense ànim de lucre. La norma SA 8000 va ser desenvolupada pel CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency). Es basa en les normes internacionals de l'Organització Internacional del Treball, la Declaració Universal del Drets Humans i la Convenció sobre els Drets de la Infància i té en compte aspectes com ara el treball infantil, la salut i la seguretat, el dret dels treballadors a la lliure associació i a la negociació col·lectiva, les hores de treball, els salaris i compensacions, entre d'altres. Finalment, el GRI és una institució independent que desenvolupa guies per realitzar informes de sostenibilitat d'ús voluntari per a les organitzacions i que pretenen donar compte de les seves activitats i impacte des de diferents punts de vista: no solament econòmic, sinó també ambiental i social. Podeu trobar-ne més informació als webs: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) i [www.sa-intl.org/SA8000/SA8000.htm](http://www.sa-intl.org/SA8000/SA8000.htm).

Incorporar els plantejaments de la responsabilitat social corporativa implica un compromís de transparència i participació en la gestió, tant pel que fa als resultats com al procés. Entenem que és una aposta que pot ajudar a concretar un model corresponsable de gestió entre sector públic i tercer sector per al nou Kursaal.



## Kursaal, horitzó 2015: algunes conclusions

---

El Kursaal tindrà 79 anys quan arribi el 2006. No és clar, a hores d'ara, si l'objectiu de reestrenar-lo en aquesta data que va fixar el Galliner es complirà o no. Les obres de rehabilitació avancen i la urgència per definir què ha de ser i no ha de ser el nou teatre, també. Ja no es parla (o es fa amb menys intensitat) de recuperació física. El que preocupa en aquests moments és definir-ne la gestió, els usos, l'estratègia, els continguts.

De fet, el camí recorregut ja ha permès anar responent alguns interrogants i desbloquejant una part de les polèmiques. A hores d'ara, tothom està d'acord en l'oportunitat de convertir el primer tram del Passeig de Pere III en l'eix cultural per excel·lència de Manresa. El Kursaal i el Casino s'han convertit en els eixos catalitzadors d'aquesta estratègia, tant per l'interès arquitectònic dels seus edificis com per la capacitat que se'ls atorga de generar propostes culturals atractives i, alhora, complementàries.

El programa d'usos del nou teatre encara s'està tot just concretant però ningú no qüestiona que ha de poder acollir una diversitat de propostes (sigui pel que fa al format, sigui pel que fa als gèneres). El Kursaal va ser concebut com un equipament polivalent ja en el seu inici. Renunciar a aquesta polivalència no tindria sentit avui, oi més tenint en compte la manca d'espais escènics que té Manresa. Tanmateix, la polivalència que es reclama no ha de ser sinònim d'indefinició. Els espais escènics amb què compta el



projecte (a més del propi Kursaal, la resta d'espais escènics de la ciutat) són diversos i cal saber dotar-los de personalitat, tant de forma individual com conjunta.

A més, el nou Kursaal no serà només un teatre. Comptarà amb espais complementaris que haurien de trobar funcionalitat al voltant del món de l'escena. D'altra banda, la posada en marxa del nou equipament ofereix la possibilitat d'ordenar aquest sector, tot concentrant i donant una nova dimensió a les polítiques de formació i foment de la creativitat artística en el terreny de les arts escèniques. En realitat, hi ha un consens general a l'hora de dir que la inauguració d'un nou teatre és una oportunitat per reordenar el conjunt de les polítiques vinculades a la cultura escènica i, molt especialment, la gestió dels diferents teatres municipals: "(...) del Kursaal no solament s'espera que reporti beneficis pel que fa a la mateixa infraestructura, sinó que també tingui un impacte favorable sobre l'actual ordenació dels espais municipals de difusió escènica" (Fontdevila, 2005).

Finalment, és important subratllar que el procés de reivindicació ha estat participatiu, com cap altre a la ciutat. El debat i la recerca de consens amb la societat civil organitzada han estat una constant des del principi, i aquest és un element distintiu del projecte que la futura gestió de l'equipament hauria de saber preservar i aprofitar.

Tot plegat configura el conjunt de condicionants sota els quals el nou teatre haurà de posar-se en marxa. Aquest treball ha mirat de tenir-los ben presents tant a l'hora de plantejar la seva missió, visió i valors com a la d'identificar i seleccionar els objectius estratègics que estableixen l'itinerari a seguir durant els propers 10 anys. Aquest és, de fet, l'abast real d'aquest pla director. Considerem que les aportacions principals d'aquest treball són en tres àmbits:

- 1) La identificació dels factors que han estat clau per a la definició i activació del projecte.
  - a) **Una iniciativa que va de baix a dalt.** La reivindicació de la necessitat de rehabilitar el vell Kursaal per convertir-lo en l'equipament escènic de referència

de la ciutat ha estat un projecte pensat i liderat des del teixit associatiu que, no obstant això, ha sabut fer-se un lloc en l'agenda de prioritats del govern municipal. La iniciativa va evolucionar d'un plantejament inicial utòpic fins a la concreció executiva gràcies a la seva habilitat per generar consens tant en el terreny ciutadà com polític.

- b) **Dues reivindicacions en una.** La campanya que el Galliner va iniciar el 1995 tenia dos fronts: d'una banda, es reclamava un nou equipament escènic per a la ciutat ja que els dos disponibles (el teatre Conservatori i la Sala Ciutat) no reunien les condicions mínimes per acollir una activitat programadora d'un cert nivell i intensitat; de l'altra, es demanava una intervenció urgent sobre un edifici emblemàtic, el vell Kursaal, que es trobava en un estat ruïnós al bell mig de la ciutat. La doble reivindicació (amb finalitats diferents però complementàries) va ampliar la base de persones que s'hi sentien implicades: ja fos perquè eren consumidors d'espectacles, ja fos perquè tenien vinculacions personals i sentimentals amb un edifici emblemàtic i arquitectònicament singular de la ciutat.
- c) **No és només un equipament escènic, és també un instrument de capitalitat.** L'ampli consens ciutadà ha facilitat una alta implicació municipal que s'ha traduït especialment en la recerca de finançament, sobretot a partir de recursos econòmics propis però també d'externs. L'Ajuntament ha prioritzat la inversió en la construcció del nou teatre a d'altres, tot considerant aquesta opció com a estratègica per al reforçament de la capitalitat de Manresa en el context de la Catalunya Central.

2) La identificació dels reptes als quals ha de donar resposta el nou equipament.

- a) **Concentrar i ordenar les polítiques de suport a les arts escèniques.** Aquesta pla proposa l'aprofitament de la posada en marxa del nou equipament per reorganitzar el conjunt de polítiques de promoció de les arts escèniques de la ciutat: formació, creació i difusió. Es tracta d'aprofitar un moment de canvi per posar-hi ordre i relançar-les.

- b) **Fer compatible l'arrelament en l'entorn local amb una vocació de capitalitat cultural.** Combinar l'acció educativa i sensibilitzadora amb la programació de prestigi vinculada a la capitalitat cultural hauria de ser possible, tot fent viable la voluntat de fer arribar les arts escèniques a tothom amb la programació de propostes de prestigi, capaces d'atreure públic d'altres ciutats de la Catalunya Central. En aquest sentit, caldrà saber treure profit de la vinculació que s'ha sabut crear entre Manresa i el teatre.
  - c) **Trobar l'encaix del Tercer Sector en la gestió de l'equipament.** El teixit associatiu de la ciutat demana ser tingut en compte en la futura gestió del Kursaal. De fet, no es pot obviar el paper fonamental que ha tingut la societat civil no solament en la definició i impuls de la reivindicació d'un nou teatre sinó també en la generació de la seva necessitat, tot ampliant i fidelitzant la base de públic d'arts escèniques. Aquesta reivindicació legítima de protagonisme ha de poder ser compatible amb una gestió professionalitzada i una direcció municipal sòlida.
- 3) La utilització de tècniques de planificació i gestió, tot fent un èmfasi especial en les eines de seguiment i avaluació.
- a) **Només es pot gestionar allò que es pot mesurar.** Una bateria d'indicadors acompanya la definició dels objectius estratègics. Entenem que un document com aquest no solament ha d'establir el punt d'arribada, també ha de preveure instruments de mesura que ens permetin fer un seguiment periòdic dels èxits i fracassos i identificar les eventuais desviacions per corregir-les a temps.
  - b) **La rendibilitat social també es pot mesurar.** Hem fet nostres els plantejaments de la responsabilitat social i ho hem fet fins a les darreres conseqüències. Si és cert (i n'estem convençuts) que els equipaments culturals tenen un impacte positiu en el seu entorn que va més enllà de la seva oferta de productes culturals per al consum volem mesurar-lo i donar-ne comptes de forma pública. És aquest el sentit darrer d'incloure en aquest treball una proposta de balanç social per al nou Kursaal.

No hem d'amagar, però, que la feina feta deixa sense resposta una bona colla d'interrogants que caldrà resoldre en els propers mesos si realment es vol tirar el projecte endavant. N'apuntem alguns:

- Quina és la millor fórmula organitzativa per al nou Kursaal, en termes de gestió de recursos humans (necessitats de personal, funcions i qualificació; organigrama funcional) però també de relació entre l'estructura professional (assalariada de l'equipament o externa) i la voluntària/assalariada de les entitats programadores. Disposar d'un equip gestor suficient i preparat, que, alhora, sàpiga trobar un bon encaix amb el conjunt d'agents implicats és fonamental per garantir l'èxit d'un projecte que assumeix com un valor fundacional la cooperació del sector públic amb el Tercer Sector, tot aprofitant unes sinèrgies preexistents. En aquest mateix àmbit, caldria explorar les possibilitats que la normativa vigent ofereix per trobar una fórmula jurídica per al futur ens gestor que faciliti aquest treball conjunt, coordinat i corresponsable de sector públic i privat (amb i sense ànim de lucre).
- Quins són els aspectes clau per garantir la viabilitat econòmica del projecte, la qual cosa requereix una anàlisi profunda del seu finançament (costos i fonts, volum i concepte dels ingressos) tant de les programacions que haurà de gestionar com dels propis equipaments. És especialment important identificar les fonts de finançament externes a la hisenda municipal. Una bona gestió de l'esponsorització és probablement la clau de la sostenibilitat econòmica del projecte a mitjà i llarg termini.
- Quins són els primers passos que cal fer per abordar un projecte d'aquesta magnitud. Aquest pla director descriu vuit iniciatives estratègiques que pretenen ser orientacions per abordar alguns aspectes clau en el curt termini, allò que cal resoldre de forma més o menys imminent. Transformar aquests suggeriments en projectes executius és, probablement, una de les feines primeres que caldria abordar.
- Quins instruments cal crear per fer un bon seguiment de l'estratègia i els objectius que la desenvolupen. L'esforç que s'ha fet per definir una bateria

d'indicadors que permeti quantificar tant l'assoliment de la visió com l'impacte social de l'equipament quedaria en no-res si no s'és capaç de generar eines de recollida (enquestes, sistemes de control d'espectadors...) i sistematització (bases de dades, aplicatius informàtics...) de les dades que han de nodrir aquest sistema de seguiment i avaluació.

- Quins projectes han de permetre desenvolupar l'estratègia definida per assolir la visió a deu anys. Una diagnosi més afinada, més valorativa que descriptiva, dels problemes i dificultats dels tres àmbits de la cultura escènica (formació, creació, difusió) a Manresa és del tot necessària com a pas previ al disseny dels projectes que activaran els diferents objectius estratègics. Aquesta diagnosi requerirà la participació activa del conjunt d'agents implicats.

Aquests són almenys cinc dels fronts que el treball deixa oberts per continuar avançant en la definició de la gestió del futur Kursaal. Ben segur, l'arrencada del projecte en posarà molts altres en evidència.

Per acabar, pensem que aquest pla director d'objectius per al Kursaal aporta una definició del paper que el nou equipament podria jugar en el futur en el context de la cultura escènica manresana: aglutinador i dinamitzador, alhora; de lideratge cultural que va més enllà de les fronteres municipals i fins i tot comarcals. Hem imaginat el nou Kursaal com una marca capaç d'aixoplugar el conjunt d'espais i propostes escèniques de la ciutat amb una doble vocació: democratitzadora en el context local i atractora de públics exigents en l'àmbit de la Catalunya Central. Aquesta definició es fa des d'un posicionament a dos nivells; tot pensant en el curt termini, amb una missió clara de l'àmbit de treball del nou equipament, però també en el mitjà i llarg termini, amb una visió a 10 anys vista.

D'altra banda, no hem volgut deixar aquesta definició estratègica del Kursaal òrfena de compromís ètic amb l'entorn. La proposta d'índex i d'indicadors per a un balanç social anual n'és la realització més concreta. Amb tot, és present, també, en el codi ètic que es

proposa des del moment en què hi hem inclòs de forma prou significada els valors de la participació i la corresponsabilitat del Tercer Sector.

Aquest treball descriu un nou Kursaal com a eix d'un projecte que va més enllà del propi equipament. Pensem que és un projecte viable sense deixar de ser ambiciós, que es proposa renovar la personalitat de l'equipament tot preservant i posant en valor un dels aspectes més destacats de la seva història recent: l'alta implicació de la ciutadania en la seva reivindicació i definició. Combina la claredat d'objectius i metes amb l'exigència d'una gestió transparent i corresponsable. Creiem que el document és una bona eina per començar a treballar.

El treball ha permès donar resposta a alguns interrogants i obrir-ne d'altres. Amb tot, podem dir que hem aconseguit el que ens proposàvem al principi: repensar les polítiques culturals escèniques de Manresa a partir de l'entrada en escena d'un nou actor, el nou Kursaal. Hem escrit un munt de pàgines, conscients, tanmateix, que la dificultat més important no és tant posar les idees blanc sobre negre sinó dur-les a la pràctica i convertir objectius i expectatives en realitats.

## **Bibliografia**

AJUNTAMENT DE MANRESA (2000). *Agenda 21 de Manresa*. Manresa: Ajuntament.

AJUNTAMENT DE MANRESA (2002). *Memòria 2001. Regidoria de Cultura*. Manresa: Ajuntament.

AJUNTAMENT DE MANRESA (2003. a). *Pla de Cultura de Manresa. Diagnosi*. Manresa: Ajuntament.

AJUNTAMENT DE MANRESA (2003. b). *Pla de Cultura de Manresa. Elements estratègics*. Document de treball. Manresa: Ajuntament.

AJUNTAMENT DE MANRESA (2004. a). *Informe socioeconòmic de Manresa 2004*. Manresa: Ajuntament.

AJUNTAMENT DE MANRESA (2004. b). *Anuari Estadístic Manresa 2004*. Manresa: Ajuntament.

AJUNTAMENT DE MANRESA (2004. c). *Memòria 2002. Regidoria de Cultura*. Manresa: Ajuntament.

AJUNTAMENT DE MANRESA (2005. a). *Cap al Kursaal. Proposta de gestió*. Manresa: Ajuntament.

AJUNTAMENT DE MANRESA (2005. b). *Memòria 2004*. Regidoria de Cultura. Manresa: Ajuntament.

ARNAVAT, A. (dir) (2005). *100 anys de Teatre Bartrina. Reus, 1905-2005*. Reus: Pragma.

BADIA, L. (1999). “El boom teatral manresà reclama un nou teatre”. A *El Pou de la Gallina*, gener del 1999 (pàg. 20-22).

BLAYA, C. (1999. a). “Els partits polítics mostren les cartes del debat sobre el Kursaal”. A *Regió 7*, 22 de gener del 1999 (pàg. 45).

BLAYA, C. (1999. b). “El projecte Kursaal 2006 obté l’adhesió formal dels partits polítics manresans”. A *Regió 7*, 20 d’abril del 1999 (pàg. 3).

BRICOLLÉ, D. (1995). “Un miler de persones fa renéixer durant unes hores el teatre Kursaal de Manresa”. A *Regió 7*, 25 de desembre del 1995 (pàg. 7).

CAMPRUBÍ, J. (1994). *Fàbriques i empreses I*. Recull d’articles publicats a *Regió 7*. Manresa.

CAMPRUBÍ, J. (1998). *Fàbriques i empreses II*. Recull d’articles publicats a *Regió 7*. Manresa.

CAMPRUBÍ, J. (1999). “Teatres a Manresa”. A *Dovella*, núm. 63, primavera del 1999. Manresa: Centre d’Estudis del Bages.

COMISSIÓ KURSAAL (2005). *Kursaal de nou!* Fulletó de difusió *La Manresa que estem fent. Campanya de visites a equipaments en rehabilitació*. 2 de gener de 2005.



COMISSIÓ MANRESA, 1 LLOC X A LA MÚSICA (2004). *Manifest Manresa, 1 lloc x a la música*. Març del 2004. Manresa: Comissió Manresa, 1 lloc x a la música.

CONSELL ECONÒMIC I SOCIAL DEL BAGES (2004). *Informe socioeconòmic Bages 2001*. Manresa: Consell Comarcal del Bages.

EL GALLINER (1999. a). *Kursaal ser o no ser. Plantegem-nos la qüestió*. Conclusions de la jornada de debat. Manresa: El Galliner.

EL GALLINER (1999. b). *Memòria de l'any 1998*. Manresa: El Galliner.

EL GALLINER (2004). *Joves, al teatre!* Manresa. (Fulletó de presentació del cicle *Platea Jove*).

FONTDEVILA, O. (2005). "Kursaal: política cultural versus participació social". A *El Pou de la Gallina*. Núm. 202. Setembre del 2005 (pàg. 44-45)

GARCIA, G. (2001). *L'Abans. Manresa. Recull gràfic 1876-1965*. El Papiol: Efadós.

GASOL, J.M. (1991). "L'oci i els esports". A DD.AA.: *Història de la ciutat de Manresa 1900-1950*, vol. III. Manresa: Caixa de Manresa.

IDEA (2001). *El balance social. Un enfoque integral*. Capital Federal – Argentina: Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina.

KAPLAN, R. i NORTON, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

PAZ, S. (1999). "Els barcelonins Forgas-Argentí elaboraran un projecte de 770 milions per al Kursaal". A *Regió 7*, 6 d'agost del 1999 (pàg. 3).

PAZ, S. (2001). “El Kursaal de Manresa es veu en 3D”. A *Regió 7*, 12 de maig del 2001 (pàg. 51).

PAZ, S (2003. a). “Què se n’ha de fer, del teatre Kursaal?”. A *Regió 7*, 25 d’octubre del 2003 (pàg. 3).

PAZ, S. (2003. b): “Titularitat pública, gestió “privada””. A *Regió 7*, 25 d’octubre del 2003 (pàg. 4).

PIÑERO, J. (2002). *Manresa. Ciutat Mil·lenària*. Manresa: Angle Editorial.

PUCCI, L. i VERGANI, E. (2002). *Il bilancio sociale nel terzo settore..* Milano: Egea

REGIÓ 7. (2002) *El futur Kursaal*. Editorial. 2 d'abril del 2002.

SITJES, F. (1997). “La Diada més escènica”. A *Regió 7*, 19 de setembre del 1997 (pàg. 16).

TABOLA (1985). *Una història de 1.200 dies*. Manresa: Tabola.

TORRAS, M. (2000). “El teatre Kursaal”. A *Kursaal 2000 a Concurs públic per a la redacció del projecte de rehabilitació del teatre Kursaal de Manresa*. Manresa: Ajuntament de Manresa.

## **Webgrafia**

[www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

[www.ajmanresa.org](http://www.ajmanresa.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.institutodeestrategia.com](http://www.institutodeestrategia.com)

[www.sa-intl.org/SA8000/SA8000.htm](http://www.sa-intl.org/SA8000/SA8000.htm)

## Fotografies

Totes les fotografies incloses en aquest treball són d'en Joan Closas i Junyent. Il·lustren diferents moments i activitats vinculades al teatre Kursaal de Manresa i la seva història.

Portada (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

- Façana del teatre Kursaal de Manresa (17 d'abril del 1999).
- Escenari del Kursaal. Visita a les obres de rehabilitació del Kursaal (2 de gener del 2005).
- Platea i amfiteatre de l'antic Kursaal (25 d'agost del 2001). Acte de presentació de la maqueta del nou teatre.

Pàgina 11 (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

- Ballarines al Kursaal (27 d'abril del 2002). Quadre escènic de la visita organitzada per la Comissió Kursaal al vell teatre abans de l'inici de les obres de rehabilitació.
- Tècnics al prosceni del Kursaal (25 d'agost del 2001). Acte de presentació de la maqueta del nou teatre.
- Actors a la taquilla del Kursaal (27 d'abril del 2002). Quadre escènic de la visita organitzada per la Comissió Kursaal al vell teatre abans de l'inici de les obres de rehabilitació.
- Platea del vell Kursaal abans de l'inici d'obres (25 d'agost del 2001). Acte de presentació de la maqueta del nou teatre.

Pàgina 34 (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

- Tècnic manipulant cordes al Kursaal (25 d'agost del 2001). Acte de presentació de la maqueta del nou teatre.
- Maquilladors preparant els actors de la visita al Kursaal prèvia a l'inici de les obres de rehabilitació (27 d'abril del 2002).
- Grup de músics de l'Esclat (17 d'abril del 1999). Marató pel Kursaal.

Pàgina 59 (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

- Visita a les obres de rehabilitació del Kursaal (2 de gener del 2005).
- Acte de presentació de la maqueta del Kursaal (25 d'agost del 2001).
- Audiència pública a l'Ajuntament de Manresa (19 d'abril del 1999).

Pàgina 82 (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

- Acció de carrer de la Marató pel Kursaal (17 d'abril del 1999).
- Assistents a la xerrada "Vivències del Kursaal", organitzada pel Galliner a l'auditori Caixa Manresa (22 de novembre del 2001).

Pàgina 95 (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

- Cua per entrar al Kursaal. Acte de presentació de la maqueta del teatre (25 d'agost del 2001).
- Façana del Kursaal en obres (2 de gener del 2005).