



CodiComú

Plataforma de co-gestió d'arts en viu

Estel·la Muñiz Mairal  
Tutoria: Anna Villarroya  
Treball de Final de Màster

Màster en Gestió Cultural  
Universitat de Barcelona  
Juny 2024

# Agraïments

En primer lloc, m'agradaria agrair la presència durant el procés d'ideació i escriptura d'aquest treball a diverses persones:

A l'Anna, perquè sense la seva motivació i empenta jo no m'hauria decidit a seure i escriure. Crec que sempre l'ha il·lusionat més aquest projecte a ella que a mi, i no és perquè a mi m'il·lusionés poc. Anna, ets una persona que seguiré de ben a prop.

A la Julia per la seva generositat dedicant espai mental i hores acompanyant-me en el disseny de la comunicació d'aquest projecte i dissenyant les propostes visuals. Quina meravella és això de tenir amigues artistes.

A les persones que han aguantat la meva manca d'hores de son, que m'han cuinat i m'han ajudat amb la neteja de casa mentre jo escrivia, l'Asunción (la mama) i a l'Artis. Si una cosa m'he sentit durant aquest procés és cuidada.

A les persones que han acollit la bomba de fum que vaig fer fa setmanes per dedicar-me a anar a l'oficina i a escriure aquest TFM. Tornaré, ho prometo, però deixeu-me uns dies per recuperar-me.

Per últim, compartir les paraules de la meravellosa @snarlycarly, que defineixen el que ha estat aquest procés:

I just like to officially apologize to all my friends who listen to me complain about literally the same thing over and over again but then repeat the behavior that caused the thing that I'm complaining about, despite the great advice they give me to not cause the thing and do the behavior.

# Sumari

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
Presentació.....	5
Justificació.....	5
Estructura del treball.....	7
Objectius.....	7
Metodologia.....	8
<b>L'evolució del sector cultural.....</b>	<b>9</b>
L'estat del sector després de la pandèmia.....	9
<b>Anàlisi del context actual.....</b>	<b>19</b>
Unió Europea.....	19
Espanya.....	21
Catalunya.....	25
Conclusions.....	29
<b>Benchmarking.....</b>	<b>30</b>
Alisis Cultural.....	31
La Nuclear.....	32
Nau Ivanow - Oficina d'Acompanyament a la Creació.....	34
Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya.....	36
Coop de Mà.....	39
Actura 12.....	41
Artisting.....	43
Anàlisi del benchmarking.....	45
<b>CodiComú. Presentació del projecte.....</b>	<b>51</b>
Projecte.....	51
Disseny estratègic.....	54
Identitat corporativa.....	57
DAFO.....	58
Model CANVAS.....	63
<b>Estratègia de producció.....</b>	<b>64</b>
Activitats i serveis.....	64
Perfil de clientela.....	67
Vies de relació amb la clientela.....	69
<b>Estructura organitzativa i de recursos humans.....</b>	<b>70</b>
Model de gestió.....	70
Marc legal.....	71
Estructura de recursos humans.....	77
Estructura associativa.....	85
<b>El mercat.....</b>	<b>88</b>
Característiques de mercat.....	88
Aproximació a la recaptació de clientela.....	91
Clientela externa.....	91
Aliances.....	92

<b>Comunicació i màrqueting</b> .....	<b>94</b>
Objectius de l'estratègia de comunicació.....	94
Imatge corporativa i de marca.....	94
Segmentació de públics.....	96
Aplicació del màrqueting mix.....	98
Eines de comunicació.....	99
Objectius operatius i accions comunicatives per al públic.....	102
<b>Pla d'operacions</b> .....	<b>105</b>
Infraestructura.....	105
Producció i comercialització.....	106
Pressupost de despeses corrents del primer any.....	109
<b>Estratègia econòmica</b> .....	<b>113</b>
Despeses de creació.....	113
Despeses fixes.....	113
Despeses variables.....	115
Pressupost de l'estratègia de comunicació.....	116
Estratègia d'ingressos.....	118
Pressupost de despeses i ingressos.....	119
<b>Indicadors i avaluació</b> .....	<b>138</b>
<b>Consideracions finals</b> .....	<b>143</b>
<b>Referències bibliogràfiques</b> .....	<b>145</b>

# 1. Introducció

## 1.1 Presentació

Aquest conforma el Treball de Final de Màster de l'Estel·la Muñoz Mairal, estudiant del Màster de Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona. El centre d'aquest treball és la creació d'un projecte de co-gestió en arts escèniques i musicals, CodiComú, basat en l'associacionisme.

CodiComú és una associació sense ànim de lucre que busca donar els serveis a l'ús de les gestories, però especialitzant-se en el sector cultural. A més a més, de manera complementària a aquests serveis més tradicionals, articula un seguit d'activitats per tal d'impulsar l'agència de projectes culturals en la presa de decisions de caire més administratiu i burocràtic, per facilitar una presa de decisions informada i útil per a la particularitat de cada cas.

I quina diferència té això respecte a una gestoria o una consultoria a l'ús? Doncs que aquí les entitats són sòcies del projecte. Enlloc d'oferir-los un servei externalitzat, CodiComú s'ofereix a formar part dels seus projectes. Involucrar-se i decidir, amb la resta d'entitats, a què dedica els seus recursos i què es necessita més enllà de les gestions bàsiques del dia a dia.

CodiComú no només es queda en l'activitat interna que ofereix a les persones i entitats sòcies sinó que també pretén desenvolupar activisme dins el sector cultural d'una manera més àmplia. Aquestes línies d'acció es duen a terme a través de formacions i serveis de producció i assessorament externs, de manera que es puguin posar en pràctica i disseminar bones pràctiques laborals i d'organització arreu del sector cultural.

## 1.2 Justificació

Moure's en l'àmbit burocràtic del sector de la cultura no és tasca fàcil. La majoria de projectes culturals que s'han iniciat al meu voltant es fan per amor a l'art o per amor a treballar fent art, i aquest amor sovint no implica fer factures o presentar el model 347 a Hisenda.

Ens trobem una situació en què s'estan donant canvis legislatius en matèria cultural, especialment en l'àmbit que afecta al sector laboral i al fiscal. Dins d'aquesta època d'adaptacions el sector, entenent per sector les persones treballadores que no estan especialitzades en entendre el desenvolupament de les polítiques públiques, **desconeixen les obligacions burocràtiques que com a entitat o empresa cultural té en relació a la seva activitat econòmica**. Especialment a l'inici de la trajectòria laboral es complica estar al dia de totes aquestes responsabilitats i és

excepcional trobar un projecte artístic que des del començament compti amb una estabilitat econòmica que permeti delegar aquestes gestions en una gestoria a l'ús.

Durant l'entrevista realitzada en el marc d'aquest TFM a Juli Macarulla (Pas29; WIP29) ressaltava que en els equipaments i companyies de menor dimensió hi manca de professionalització en l'àmbit de la gestió. No només és tenir una eina senzilla, que et centralitzi la informació per no necessitar la figura comptable dins l'equip, sinó que s'hi ha de trobar el temps i la persona que pugui fer això, aportant-hi el pressupost que això comporta. Destaca també que és complicat estar al dia dels canvis en la legislació vigent, de manera que en els equips petits l'única opció que existeix és associar-se a alguna entitat de professionals del sector, que també té un cost.

A més a més, existeix un **desconeixement general sobre les particularitats del sector cultural, tant a nivell de gestió com de legislació**. Existeix un buit de coneixement de les legislacions que s'apliquen en el sector cultural, que abracen des de la contractació fins a certes formes de facturació, també per part de gestories generalistes que no estan acostumades a conèixer les especificitats del sector. Aquest fet ha generat l'aflorent d'entitats que faciliten la facturació a artistes sense necessitat de donar-se d'alta en el Règim d'Autònoms ni constituir una entitat amb activitat econòmica. Segons el parer d'Anna Domínguez (Associació de Professionals de la Gestió Cultural a Catalunya), es podria dir que l'existència d'aquestes empreses fan mal al sector perquè es queden un percentatge de la facturació i, a la vegada, són una solució, però la solució definitiva seria que hi hagués una modalitat d'autònoms que permeti la intermitència i no haver de fer servir les cooperatives de treball.

Necessàriament, això es trasllada a ignorància per part de les treballadores afectades, que desconeixen quines són les diferències entre ser artista i altres feines en Règim General. Macarulla considera que la burocràcia sembla que es faci difícil a propòsit, fet que complica l'accés a la gent que no ve específicament de la gestió.

El sector es troba dins d'una dinàmica de **precarització de les feines culturals, especialment aquelles que tenen a veure amb l'exhibició en viu**. En els darrers anys s'està duent a terme un procés de modificació del Règim Especial d'Artistes, vigent des de 1985. Moltes entitats, tant territorials com a nivell estatal han tingut l'oportunitat de participar en les taules de treball que s'han obert per tal que el sector es senti representat en la recollida de necessitats. Aquest procés, però, s'ha vist aturat durant molts mesos, especialment amb el canvi de legislatura, i una vegada reprès no està seguint els ritmes que el sector cultural voldria. Lamentablement, aquests canvis (els fets i els que s'està lluitant perquè tinguin lloc) afecten l'activitat i els drets laborals de les persones que treballen en cultura, i especialment d'aquelles que treballen en arts en viu. La consolidació del que s'ha anomenat l'Estatut de l'Artista tampoc resol la totalitat de les problemàtiques que el sector ha presentat, de manera que, una vegada es puguin aprovar les modificacions a la legislació actual a curt termini, segueix per endavant un temps de lluita com a sector cultural.

Aquesta precarització també es troba en el si de la cadena de valor de la producció d'arts en viu, com destaca Anna Domínguez, durant la seva entrevista. Esmenta que

enlloc d'entendre les diferents baules de la cadena com a complementàries i com a impuls de les altres, s'entén que una s'aprofita de l'altra. Això porta a males praxis i a desdibuixar què pot fer i què no una gestora cultural.

Amb tot això, trobo a faltar un espai que posi en valor la feina com a artistes (i treballadores de la cultura en un sentit més ampli) traient el màxim profit de la realitat legal que existeix actualment, així com apostant per canviar tot allò que manca encara per resoldre. A més a més, treballant per l'empoderament de les treballadores aportant el coneixement necessari per a què tinguin agència dins del seu recorregut laboral. En aquest sentit, el meu recorregut sindical i de militància em porta a voler treballar des de l'horitzontalitat, així com intentar fugir de les relacions de poder que sovint estructuraven certes àrees d'activitat.

## 1.3 Estructura del treball

Aquest treball estructura el pla d'entitat de CodiComú, dividit en apartats que aborden aspectes diferents, tant d'anàlisi com de construcció de l'estructura de l'entitat. De manera prèvia a aquests apartats d'informació aplicada, es troba aquesta Introducció (1).

A nivell d'anàlisi es presenta l'evolució del sector cultural (2), l'anàlisi del context actual (3) i el benchmarking (4).

Pel que fa a la concreció del pla de desenvolupament de CodiComú, es planteja la presentació del projecte (5), l'estratègia de producció (6), l'estructura organitzativa i de recursos humans (7), l'anàlisi del mercat (8), l'estratègia de comunicació i màrqueting (9), el pla d'operacions (10), l'estratègia econòmica (11), els indicadors d'avaluació (12) i les conclusions (13).

Per últim es presenten les referències bibliogràfiques (14).

## 1.4 Objectius

### 1.4.1 Objectiu general

Dissenyar un projecte viable que ofereixi una alternativa a la forma de gestió de les arts escèniques actual.

### 1.4.2. Objectius específics

Desenvolupar un projecte en el marc de l'Economia Social i Solidària i l'economia feminista.

Estructurar un projecte que tingui diverses línies de treball que permetin fer activisme per als drets culturals.

Fer ús dels coneixements adquirits durant el Màster en Gestió Cultural per establir criteris que facin el projecte accessible per al màxim de clientela possible.

## 1.5 Metodologia

Amb l'objectiu de desenvolupar aquest treball s'ha recorregut a dos tipus de fonts: fonts primàries i fonts secundàries.

Pel que fa a les fonts primàries s'han dut a terme entrevistes semiestructurades en profunditat a un seguit de personalitats referents en els diversos àmbits que abarca aquest treball:

- **Margarida Troguet**, vicepresidenta del Consell Nacional de la Cultura i les Arts.
- **Anna Domínguez**, coordinadora les línies generals de treball i estratègiques de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya.
- **Juli Macarulla**, membre de Pas29 i creador de WIP29.

Una altra font primària de documentació ha estat la pròpia experiència, desenvolupada en els anys com a gestora en arts escèniques i el contacte amb la pròpia companyia de teatre i altres professionals. Aquesta experiència ha suposat una recollida d'informació de primera mà respecte a les necessitats i desitjos de les professionals del sector respecte a l'aspecte de gestió en el seus projectes.

Pel que fa a les fonts secundàries, s'han consultat anuaris i informes desenvolupats per les administracions públiques europees, estatals i territorials, per tal de reunir les principals dades representatives del sector cultural, en els últims anys i en l'actualitat. Alguns exemples d'aquesta documentació són l'Anuario de Estadísticas Culturales del Ministerio de Cultura y Deporte (2023), Estadísticas Culturales de Catalunya (2024) i els informes d'Eurostat d'ocupació cultural (2023). A més a més, s'ha consultat bibliografia acadèmica en els diferents aspectes que compila aquest treball i mitjans de comunicació i xarxes socials dels principals projectes ressenyats en el Benchmarking.



## 2. L'evolució del sector cultural

A continuació es plantejarà un recorregut pels principals canvis que han tingut lloc en els últims anys en el sector cultural, passant per l'afectació del sector durant els anys de pandèmia i quines conseqüències posteriors han arrelat, en quina situació es troben les professionals a nivell de manteniment de la tasca laboral i les seves remuneracions, quins són els principals canvis a nivell de legislació que s'han impulsat principalment des del govern central i finalment un apartat destinat a destacar les principals necessitats del sector de cara a futurs canvis.

### 2.1 L'estat del sector després de la pandèmia

Per tal de començar a dibuixar quin és l'estat del sector cultural, especialment aquell que es dedica al món de les arts en viu, cal adreçar necessàriament la crisi econòmica i social que va suposar l'esclat de la pandèmia COVID el 2020. Les conseqüències que aquesta pandèmia va tenir van afectar directament el sector durant un llarg període, on l'activitat va ser aturada i després represa amb restriccions que tampoc permetien el natural desenvolupament dels projectes artístics. A més a més, els efectes de la crisi en el sector econòmic també han tingut conseqüències posteriors en l'aprovació de pressupostos i la consegüent redistribució de recursos entre els diferents ministeris i departaments. Aquests dos fets, en combinació, ha suposat que el sector cultural hagi viscut anys convulsos, amb reestructuracions i una lluita per tornar a la normalitat prèvia a 2020, que també tenia les seves problemàtiques en garantir una forma de guanyar-se la vida sostenible i accessible per a totes les persones que es dedicaven a la cultura.

Consultat l'"Estudio de impacto del COVID-19 en exhibidores, compañías y productoras escénicas" publicat per FAETEDA i La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública l'any 2022, sabem que a nivell estatal el sector cultural havia perdut durant el 2020 quasi un 30% dels seus ingressos en la seva globalitat. Després del moment àlgid de la pandèmia un 57,1% d'empreses havien recuperat la seva activitat de manera parcial i un 7,9% encara tenien el 2021 les activitats tancades o suspeses (FAETEDA y La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública, 2022, p. 69).

Per subsectors dins la cultura, el cinema va ser aquell que més va patir les conseqüències amb unes pèrdues de 456,56 milions d'euros, seguit per la música en viu, amb pèrdues de 313,63 milions d'euros i les arts escèniques amb 171,59 milions d'euros. Aquesta davallada es va mantenir durant el 2021 amb una reducció de la facturació del 69% la música en viu, del 60% el cinema i un 55% les arts escèniques (FAETEDA, 2022, p. 69).

A més a més dels ingressos per activitat, en aquest estudi es plasma com les companyies i productores afirmaven com durant el 2020 es van veure minvades

altres fonts de finançament, com subvencions, ajudes i patrocinis (FAETEDA, 2022, p. 70). Aquesta tendència s'allarga durant el 2021, amb un 36% de companyies que afirmen que els ingressos que no eren de facturació o caixet es van reduir durant aquell any (FAETEDA, 2022, p. 108). De fet, mentre que la reducció de facturació s'acusa més en companyies més grans, aquestes dades s'inverteixen pel que fa a noves fonts d'ingressos, especialment subvencions (92%), que no van aconseguir les companyies de menor mida (FAETEDA, 2022, p. 111-112). A nivell europeu, podem veure que la tendència és similar, més enllà de la particularitat dels ajuts extraordinaris en episodi de pandèmia (Abbing, 2022, p. 24):

Subsidies for individual artists still exist but the relative size of the arts budget for individuals is now much smaller and most of the available funding goes to artists who are already successful because, as the argument goes, they boost a particular nation's international cultural prestige.

Pel que fa a l'ocupació, es calcula que la reducció de llocs de treball a nivell estatal i en la totalitat del sector cultural, va ser del 6%. Aquesta dada resulta significativa, ja que en comparació amb l'anterior crisi econòmica s'han pogut mantenir una gran part de l'ocupació, tot i que la facturació s'hagi vist reduïda entre el 30% i el 70%. Tant el 2020 com el 2021 la majoria de companyies i productores d'arts escèniques es van veure obligades a aplicar un ERTO com a mínim i almenys un 25% va reduir el seu equip. L'aplicació d'aquesta mesura, però, és diferent segons la dimensió de l'empresa, ja que a més volum de negoci més possibilitat hi ha d'aplicar ERTOS i, per tant, menys necessitat d'acomiadaments de manera indefinida existeix. Aquest fet deixa a les empreses petites en una situació complicada a l'hora d'adreçar-se a la gestió d'una situació insostenible per manca d'activitat econòmica.

Tot i que l'ocupació s'hagi mantingut no vol dir que hagi estat un període d'estabilitat laboral per al sector cultural. Fent referència de nou a l'"Estudio de Impacto del COVID-19 en exhibidores, compañías y productoras escénicas" (FAETEDA, 2022, p. 71):

Por otro lado, según los datos del Ministerio de Cultura y Deporte, el porcentaje de no asalariados continúa creciendo en el sector y se sitúa en el 34% del total del empleo cultural en 2021 (CULTURAbase - Ministerio de Cultura y Deporte, 2021). Lo que viene a reafirmar la tendencia que ya vimos en el periodo de salida de la anterior crisis, y es que el autoempleo es mayoritario como una fórmula que permite cierta sostenibilidad, pero que implica precariedad y autoexplotación.

Ateca i Villarroya (2022) adrecen aquesta qüestió en el seu estudi "Condiciones laborales y de vida de los artistas y profesionales de la cultura tras la pandemia" on indiquen que fins el 52% de les persones participants de l'enquesta tenien dificultats per viure exclusivament de la seva feina en el sector cultural. El 57% afirmaven percebre menys de 1.500€ mensuals, mentre que el 18% deia que podia ingressar més de 2.000€ mensuals. A més a més, afirmen que la percepció de les

persones enquestades és que la pandèmia ha agreujat la situació precària en la qual ja es vivia anteriorment a l'esclat de la crisi (p. 6).

A nivell europeu, la taxa de treball per compte propi també és una tendència visible, sent un 32% del treball en el sector, en comparació amb el 14% en el global de l'economia. Per sota d'aquest percentatge es troben països com Estònia (19%), Lituània (19%) i Romania (13%). Espanya es situa en el grup de països de la Unió Europea que es troba per sobre de la mitjana, amb un 35% de treball per compte propi, juntament amb Grècia (39%), Txèquia (38%) i Eslovàquia (34%). Destaquen especialment Països Baixos i Itàlia amb quasi la meitat de l'ocupació per compte propi, amb uns 47% i 46%, respectivament (Eurostat, 2023). També s'observen diferències en la resposta de l'evolució de l'ocupació durant el 2020 i el 2021 entre diversos països de la Unió Europea. Mentre que a Letònia, França, Portugal, Txèquia, Bulgària, Bèlgica, Hongria i Lituània l'ocupació en el sector cultural va créixer tant el 2020 com el 2021, a d'altres països com Grècia, els Països Baixos, Xipre, Espanya i Eslovàquia va caure el 2020, amb una recuperació o lleuger creixement el 2021 amb comparació a les dades de 2019.

Els efectes de la reducció de salaris afecta lleugerament diferent als diferents rols dins del sector cultural. Mentre que en les activitats enteses com a creatives la pandèmia va suposar una reducció de la percepció de salari en un 34%, mentre que en les activitats enteses com a no creatives aquesta reducció es dona en un 24% de les persones enquestades (Ateca, 2022, p. 12).

### 2.1.1 Condicions laborals i de vida

So while art workers might indeed own some means of production, they nevertheless largely depend on art institutions (such as theatres, publishing houses, art galleries or museums, etc.) to present or disseminate the results of their work. (Praznik, 2022, p. 9)

Una de les principals característiques a nivell de retribucions en el sector i de les que més malestar genera és la inestabilitat de la feina cultural, especialment d'aquelles àrees més creatives. Aquest tret suposa unes contractacions temporals, dedicacions a temps parcial o la necessitat de solapar més d'una feina o projecte per tal d'arribar als ingressos mínims necessaris. Segons Ateca i Villarroya (2022), "esta flexibilidad acaba desembocando en una precariedad estructural del sector, caracterizada también por menores retribuciones al comparar las ganancias de artistas con las de otros profesionales con similares cualificaciones (p. 16)". En la mateixa línia d'anàlisi, Hans Abbing indica a "An Attractive Low-Income Profession", assaig recollit a la publicació "Which Side Are You On? Ideas for Reaching Fair Working Conditions in the Arts", publicat per IETM - International Network for Contemporary Performing Arts, que aquesta diferència entre professionals salaris del sector cultural en comparació amb professionals d'altres sectors econòmics amb el mateix nivell de formació es situa en un 40%. És a dir, que el col·lectiu d'artistes

de mitjana ingressa un salari que suposa un 60% del que ingressen altres sectors del mateix nivell educatiu (p. 22).

La solució existent a aquesta situació per tal que hi hagi generacions joves d'artistes que puguin assumir els riscos de la creació artística és que existeixi una xarxa de seguretat sovint representada per una seguretat financera de provenença familiar, fet que exclou artistes que no vinguin de famílies amb recursos econòmics amb una base prou sòlida, de manera que mai poden consolidar la seva carrera (Abbing, 2022, p. 21). A més a més, indica que “[t]he available data show that the income gap between self-taught artists and that of academy educated artists remains small. Some evidence even indicates that in some areas self-taught artists are doing better than artists with art degrees.”

L'informe “El sector cultural a Catalunya” de 2023 afirma que, a nivell de contractacions, el professorat tant d'estudis reglats com no-reglats té un pes considerable en l'ocupació del sector cultural (11,9%), fet que evidencia la necessitat de compaginar diverses àrees laborals dins el sector alhora que la necessitat de derivar la trajectòria laboral quan aquesta no permet una estabilitat suficient.

Si s'analitzen les dades referents a la tipologia de contractes, queda reflectit que el sector cultural té una major taxa de persones no-assalariades, amb un 35% en comparació al 15% del conjunt de l'economia. El sector cultural suposa el 13% de les persones no-assalariades al conjunt de Catalunya, fet que l'informe destaca com a rellevant respecte al pes que té en el sector cultural l'existència de persones treballadores en règim d'autònomes (CTESC, 2023).

Del conjunt de persones assalariades, també existeix un greuge comparatiu en els contractes indefinits. Un 8,3% dels contractes en el sector cultural l'any 2019 eren indefinits, mentre que en la resta d'ocupacions ens situem en el 13,7%. Aquest salt, però, resulta més evident si analitzem la diferència entre el grau d'integració al sector cultural, és a dir, aquelles que pertanyen intrínsecament al sector cultural confrontades amb aquelles que ofereixen ocupacions annexes i serveis al sector cultural, veiem com les contractacions totalment integrades suposen el 4,1% dels contractes indefinits, mentre que les parcialment integrades són el 21,2% de les contractacions indefinides (CTESC, 2023).

A nivell català, aquesta és una preocupació arrelada, encara present en els espais d'intercanvi i debat d'esdeveniments d'indústria que es generen a fires i festivals professionals. En la III Assemblea de les Arts Escèniques un dels consensos va ser que dins del sector existeix la inquietud sobre el camí a seguir per part d'artistes que volen esdevenir professionals de les arts escèniques. Es va parlar de la influència de variables com la formació, el temps de dedicació, la remuneració percebuda per la tasca o treballar en determinats circuits. En qualsevol cas, no existeix una idea clara sobre quins d'aquest aspectes realment determinen el poder accedir a la professionalitat dins sector. En l'entrevista realitzada a Juli Macarulla sobre la gestió

de les arts escèniques avui en dia i sobre la precarietat de la tasca creativa, afirmava que l'administració sap que fer art és vocacional i no es deixarà de fer massivament tot i que no hi hagi finançament”.

## 2.1.2 Exhibició i consum d'arts escèniques

Aquesta idea ens obre la porta a una altra de les grans qüestions que giren al voltant de la creació escènica, que és com es pot gestionar la relació entre la gran oferta de producció escènica enfront a la menor exhibició i consum. Segons Margarida Troguet, entrevistada per a aquest TFM, les polítiques culturals estan molt adreçades a la producció privada: hi ha pocs circuits i poca exhibició. Arriben moltes més propostes creatives de les que es poden exhibir, d'una forma desmesurada i aquesta descompensació fa que les expectatives es frustrin molt. Segons Troguet no existeix prou demanda com per augmentar l'exhibició. Comparativament, hi ha molta creació i molt finançament en aquesta part de la cadena de valor, però no tant per ajudar a la difusió d'aquests projectes i a incentivar que els espectadors puguin anar creixent. Un dels principals programes per fer que el consum d'arts escèniques vagi en augment són les campanyes escolars, que segons Troguet ja haurien d'haver tingut resultats per incrementar públics, però sembla que no és així.

Tot i que Troguet parla d'una baixa demanda en general, més enllà dels anys de pandèmia, la informació que proveeix l'INE corrobora la davallada del consum de cultura a les llars, amb una lleugera remuntada el 2021, però sense apropar-se a les xifres que presentaven el 2019. Destaca la reducció de consum en cinema, amb 26€ per llar, un 75% del que era el 2019 (FAETEDA, 2022, p. 72).

Aquesta poca demanda produeix que no existeixi gaire marge per al risc en l'exhibició i només un percentatge reduït de l'oferta i, per tant, de les companyies i col·lectius escènics pugui veure's inclòs en circuits que permetin tenir una estructura d'ingressos estable que permeti dedicar-se exclusivament a la producció i exhibició escènica. És justa aquesta desigualtat en la possibilitat de crear-se una forma de guanyar-se la vida digna? És necessària la meritocràcia quan no hi ha espai per a tothom? Citant a Katja Praznik (2022, p. 10):

The capitalist classes have planted the idea that we are free and flexible in terms of our employment and convinced us that our love for the work we do can replace the fact that this work is a source of our subsistence. We have forgotten that a working day lasts eight hours, that we need a living wage that includes the costs of social security, healthcare, and time off, and – very important – that this all has to be paid by the employer or a client who contracts us for our services.

Most of these policy measures are based on merit. One gets these basic life necessities paid because they are exceptional or good enough artistically and due to their exceptional creativity and high status, they get enough work or gigs as artists. But they do not get it because of a simple fact of life that we all need social security,

healthcare and a living wage not because we work well and are exceptional but as a matter of basic necessity under capitalism. Put simply, does a doctor get paid only when they heal or cure a patient, or does a teacher get paid only when a student passes an exam? Art work is invisible and therefore culturally and economically devalued.

### 2.1.3 Legislació en matèria de cultura

Si hi ha un document que ha esdevingut pilar en l'evolució de la legislació del sector cultural en els últims anys ha estat l'Estatut de l'Artista. S'anomena Estatut de l'Artista a una regulació especial que tindria el sector cultural, que principalment afectaria a la categoria d'artistes i a totes les persones que treballen al sector. Aquest Estatut, que hauria de reemplaçar l'actual Règim Especial d'Artistes, complementari a l'Estatut dels Treballadors, donaria solucions a les particularitats que té la feina cultural, tant pel que fa a la generació d'ingressos, com a la regularitat de l'activitat laboral o a l'evolució de les necessitats en la trajectòria laboral.

Arran de la pressió dels diferents ens culturals de l'Estat, el Congrés dels Diputats va impulsar la Subcomissió per a l'elaboració de l'Estatut de l'Artista, que el juny de 2018 va emetre un informe en el qual es detallaven quines eren les necessitats del sector cultural per adaptar la legislació a les especificitats i drets de les treballadores culturals. Aquest informe conté considerablement menys propostes que les recollides a l'informe del CoNCA de 2014 (aproximadament es planteja un 40% de les propostes presents a l'estudi del CoNCA, tot i proposar un total de 57 mesures), però va esdevenir un punt d'inflexió i un moment esperançador de cara a possibles canvis legislatius.

A partir d'aleshores el Congrés ha dut a terme diverses accions, en forma de legislacions i de comissions de treball per tal d'avançar en les passes cap a l'Estatut de l'Artista. A continuació es detallen aquelles normatives que han afectat el sector de les arts escèniques de manera sucinta, així com decisions rellevants per a la consolidació de l'Estatut de l'Artista:

- **Reial decret llei 26/2018, de 28 de desembre, pel qual s'aproven mesures d'urgència sobre la creació artística i la cinematografia (BOE, Reial decret llei 26/2018, de 28 de desembre).**

Es tracta d'un primer text que aprova mesures fiscals (deduccions per inversions en l'audiovisual i les arts escèniques, reducció de l'IRPF en rendiments de capital mobiliari procedent de propietat intel·lectual i reducció de l'IVA en determinades situacions), en relació amb la Seguretat Social, en relació amb la intermitència de les altes en el sector cultural (es redueixen les condicions per accedir a la prestació per atur amb l'opció del pagament propi

de la cotització) i s'aprova la futura regulació per compatibilitzar ingressos de la prestació per jubilació amb el cobrament de drets d'autor.

- **Reial decret 302/2019, de 26 d'abril, pel qual es regula la compatibilitat de la pensió contributiva de jubilació i l'activitat de creació artística, en desplegament de la disposició final segona del Reial decret llei 26/2018, de 28 de desembre, pel qual s'aproven mesures d'urgència sobre la creació artística i la cinematografia (BOE, Reial decret 302/2019, de 26 d'abril).**

En relació amb l'anterior punt, en aquest RD s'aprova la compatibilitat de la prestació per jubilació amb altes en el Règim Especial d'Artistes que puguin generar drets de propietat intel·lectual.

- **Reial decret llei 17/2020 de 5 de maig, pel qual s'aproven les mesures de suport al sector cultural i de caràcter tributar per fer front a l'impacte econòmic i social de la COVID-19 (BOE, 2020, Reial decret llei 17/2020 de 5 de maig).**

Aquest text s'aprova en el marc de la pandèmia per COVID, flexibilitzant els requisits sota els quals les persones treballadores del sector cultural podien sol·licitar la prestació de l'atur. Aquesta legislació va ser temporal fins a la fi de la pandèmia.

- **Reial decret llei 32/2020, de 3 de novembre, pel qual s'aproven les mesures socials complementàries per a la protecció per atur i de suport al sector cultural (BOE, Reial decret llei 32/2020, de 3 de novembre).**

De nou durant el context de pandèmia entre 2020 i 2021 s'aproven una sèrie d'ajuts destinats a professionals de la cultura (i no a empreses com s'havia fet anteriorment), incloent al personal tècnic i auxiliar del sector cultural, que tampoc havia estat inclòs abans. Aquesta legislació va ser temporal fins a la fi de la pandèmia.

- **Creació de la Taula Interministerial per a la redacció de l'Estatut de l'Artista.**

L'octubre de 2021 s'inicia una comissió de treball destinada a treballar el que hauria de ser el nou Estatut de l'Artista, composta per les àrees de Seguretat Social, Hisenda i Educació (vuit ministeris en total), basat en l'Informe de la Subcomissió esmentat anteriorment. L'objectiu que aquesta taula es va proposar va ser tenir un esborrany del document per a finals de 2022, per tal de fer-lo arribar a les entitats interlocutores del sector per a esmenes i una futura aprovació.

- **Reial Decret Llei 5/2022 de 22 de març, pel qual s'adapta el règim de relació laboral de caràcter especial de les persones dedicades a les activitats artístiques, així com a les activitats tècniques i auxiliars necessàries per al seu desenvolupament, i es milloren les condicions laborals del sector (BOE, Reial Decret Llei 5/2022 de 22 de març).**

Es redacta una nova tipologia de contracte amb la reforma laboral específicament feta per al sector cultural. A més a més, es regula l'exempció del sector cultural de la penalització per a contractes de durades inferiors a 30 dies. També s'adequen les quotes d'autònomes per a aquelles amb ingressos anuals inferiors a 3.000€.

- **Reial Decret Llei 1/2023, de 10 de gener, de mesures urgents en matèria d'incentius a la contractació laboral i millora de la protecció social de les persones artistes (BOE, Reial Decret Llei 1/2023 de 10 de gener).**

S'aprova una nova prestació especial per atur amb condicions reduïdes tant per artistes com a persones auxiliars i tècniques. Aquesta prestació es donaria en el cas que no es tingués accés a la prestació ordinària per atur.

Amb aquesta mesura també es modifiquen i perfilen altres mesures anteriors com l'ampliació de les condicions de compatibilitat de la prestació per jubilació amb activitats relacionades amb la cultura (no només susceptibles de generar drets d'autor), modificacions en la cotització de la Seguretat Social per a pensionistes i fixació d'una quota d'autònomes reduïda per a artistes amb ingressos inferiors a 3.000€ a l'any, que podrà abonar-se de manera trimestral si es sol·licita així.

- **Reial Decret 31/2023, de 24 de gener, pel qual es modifica el Reglament de l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques, aprovat pel Reial Decret 439/2007, de 30 de març, per donar compliment a les mesures contingudes a l'Estatut de l'Artista en matèria de retencions (BOE, Reial Decret 31/2023, de 24 de gener).**

Es realitzen dues modificacions en l'aplicació de l'IRPF per a artistes. Per una banda, es redueix el tipus mínim a aplicar en contractacions en relació laboral especial del 15% al 2%. Per una altra banda, es rebaixa del 15% al 7% la retenció d'artistes que treballin en règim de persones autònomes amb rendiments inferiors als 15.000€.

A trets generals aquests han estat els principals avenços a nivell de legislació que s'han fet que afectin al sector cultural.



## 2.1.4 Reptes per al sector cultural

En aquests temps incerts el sector cultural ha hagut d'adaptar-se a noves formes de funcionament que fossin més flexibles i adaptables a possibles eventualitats. Destaca la implementació de canvis en relació al màrqueting digital i en el procés de producció. De totes formes, no és comú que les companyies o col·lectius d'arts escèniques hagin plantejat canvis en el seu model de gestió de projecte empresarial (FAETEDA, 2022, p. 119).

Respecte als reptes que queden per assumir a nivell de legislacions i responsabilitats de l'Administració pública, destaca entre les companyies i agrupacions una demanda de la reducció de l'IVA, així com un augment en el pressupost per cultura<sup>1</sup>. Per contra del que defensen els establiments d'exhibició, no destaca entre les necessitats de les companyies un major impuls de la transformació digital (FAETEDA, 2022, p. 124).

Si parlem amb les persones de referència del sector cultural català, Margarida Troguet ens comparteix les seves prioritats de cara a millorar l'estat de salut del sector cultural, especialment encarades a millorar la qualitat de la situació professional d'intèrprets:

- Pertànyer a associacions o sindicals de professionals que vetllin pels drets comuns i puguin fer pressió per fer canvis reals en la legislació.
- Existència del cens d'artistes per tenir radiografies reals i poder tenir respostes a temps real. Ara per ara, però, no està funcionant perquè no té cap implicació directa i la gent no sent la necessitat de participar-hi.
- Cal insistència i explicar molt les coses, per poder tenir el màxim de presència i influència.

Consultant l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, Anna Domínguez afirma que una de les mesures d'urgència que caldria treballar seria la legislació a nivell de remuneracions, ja que cal protegir que les companyies i col·lectius puguin percebre uns ingressos mínims. Tot i que considera que les arts escèniques poden dir que s'ha avançat amb l'evolució de l'Estatut de l'Artista, encara existeix molta pressió per part dels ens de programació que provoca rebaixes en els caixets.

Tornant a Ateca i Villarroya (2022), després de la seva anàlisi sobre les condicions laborals del sector cultural arriben a la següent conclusió: "la mejora de las condiciones de vida de los artistas y profesionales de la cultura pasa por un mayor reconocimiento profesional y económico, además de social" (p. 13-14).

---

<sup>1</sup> A nivell català existeix la plataforma Actua2%, que amb l'arribada de la pandèmia va aturar les seves activitats.

Aquest objectiu es concreta en les següents mesures:

- Desenvolupament i aplicació de l'Estatut de l'Artista
- Implementació de mesures de conciliació
- Disposició de dades i estadístiques precises, actualitzades, comparables i desglossades per variables sociodemogràfiques sobre l'ocupació i els ingressos
- Remuneració adequada d'artistes i creadores en els nous models de negocis digitals
- Suport a programes i iniciatives de formació que permetin el desenvolupament professional
- Polítiques específiques per als diversos sectors de la cultura
- Reconeixement de la importància de la feina artística i de la cultura

## 3. Anàlisi del context actual

A continuació s'analitzaran els trets característics del sector cultural, des d'una perspectiva territorial: situació a la Unió Europea, a l'Estat Espanyol i a la Comunitat Autònoma de Catalunya. En tots aquests apartats s'han fet servir les dades dels organismes públics encarregats de generar informes sobre la situació del sector, amb petites variacions justificades per les metodologies emprades i la idiosincràsia del territori pertinent. En cas que alguna dada sigui especialment significativa per a la seva anàlisi i s'ha de tenir en compte alguna informació metodològica, s'indicarà en cada cas.

En primer lloc, per tal de fer una fotografia de la situació del sector cultural a la Unió Europea s'han extret les dades dels informes Culture statistics - cultural employment. Les dades més recents que s'analitzen són de 2022, amb dades extretes el maig de 2023. S'espera al juny de 2024 una actualització de l'informe.

Pel que fa a l'estat espanyol, cal destacar que les dades referents a arts escèniques no fan referència al subsector del circ ni de la música, i que només proveeixen dades respecte al teatre i la dansa. A més a més, s'inclouen dades catalogades com a culturals, però no allò englobat sota l'etiqueta de potencialment generador de propietat intel·lectual.

A nivell de dades catalanes, les dades disgregades referents a arts escèniques inclouen teatre, dansa i circ, però no música. En l'apartat específic de música, s'inclouen dades que en cap cas ens donen informació sobre la fotografia actual de les agrupacions musicals al territori, així que s'han exclòs.

En el traspàs general de dades, quan es parli d'homes i dones es farà sempre fer servir la terminologia emprada en els informes i estudis citats, tot i que en aquests no es planteja una diferència entre sexe i gènere i no es contemplin categories no binàries.

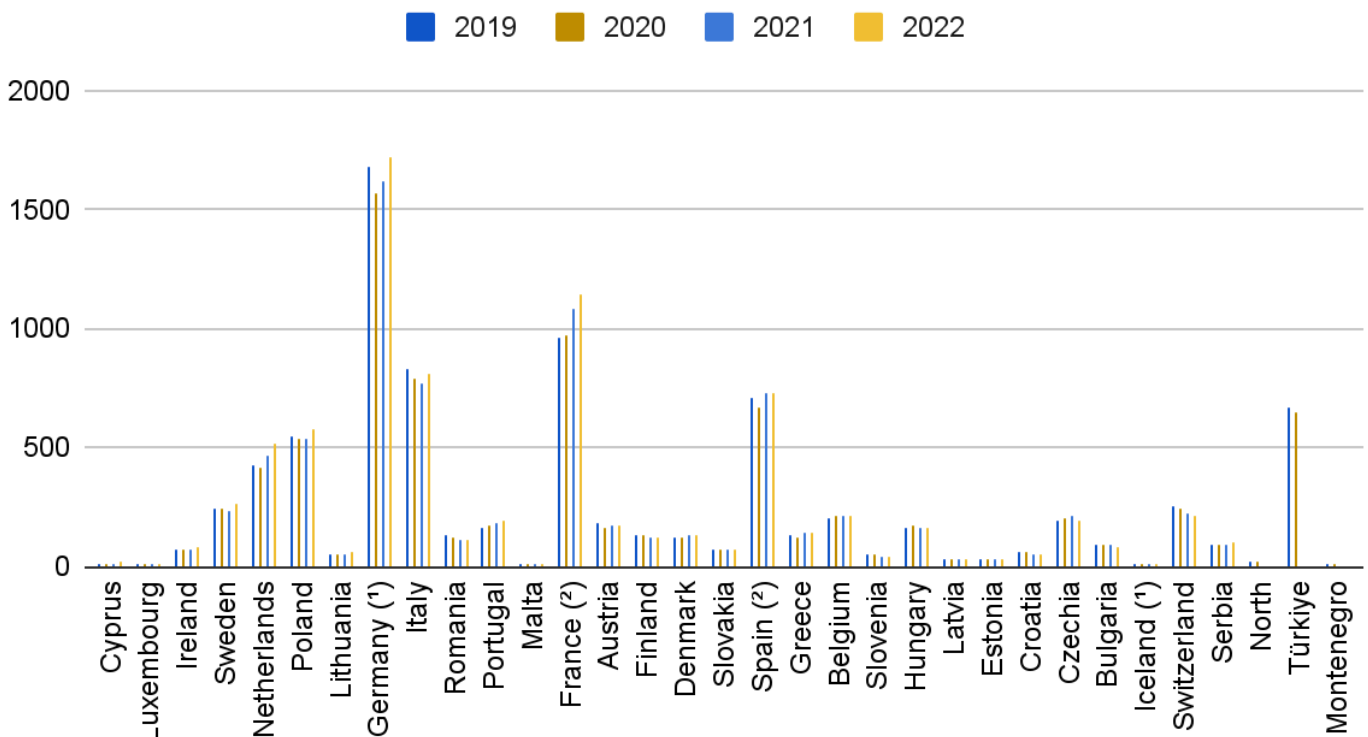
### 3.1 Unió Europea

El 2019 es calculen al voltant d'1,2 milions d'empreses culturals a la Unió Europea, fet que representa un 5% de les empreses no financeres. Si comparem les dades proveïdes per Espanya, veiem que aquesta es situa just al llindar de la mitjana europea, sent un 4,9%, amb 131.648 empreses culturals. Aquestes empreses donen treball a més de 7.300.000 persones en el territori en aquell mateix any, sent l'equivalent a un 3,7% del total de l'ocupació (Eurostat, 2023).

Ara bé, aquestes dades es queden curtes com a xifres de referència si no es fa un repàs a la seva evolució durant i després de l'any de l'esclat de la pandèmia. El fet, però, és que en tant que mitjana de la Unió Europea, aquestes xifres no varien de

forma significativa, baixant només 1 punt percentual l'any 2020 i recuperant-se a les xifres de 2019 durant el 2021. Això s'explica perquè els diferents països segueixen tendències molt diferents, havent-hi països com França, Portugal o Bulgària, on la taxa d'ocupació en el sector cultural segueix una evolució de creixement, tant en el 2020 com en el 2021. Mentrestant, en altres països es produeix una reducció de l'ocupació de fins un 18,1% en el cas de Romania o un 10,3% en el cas de Luxemburg, si es comparen les dades de 2019 amb les de 2021.

Grafic 1. Ocupació cultural a la Unió Europea. 2019-2022



Font: Eurostat. Culture statistics - cultural employment (maig 2023)

Pel que fa al 2022 l'ocupació cultural ha augmentat en 19 dels països de la Unió Europea, on destaquen Xipre, amb un augment del 21,5%, Luxemburg, amb el 14,5% i Irlanda amb el 14%. Pel que fa a les reduccions de l'ocupació trobem a la cua a Croàcia, amb una davallada del 6,3%, Txèquia, amb el 7,3% i Bulgària amb el 7,7% (Eurostat, 2023).

A nivell de característiques de l'ocupació en el sector de la cultura a la Unió Europea, es poden destacar els següents trets, presents en la fotografia del territori l'any 2021 (Eurostat, 2023):

- De mitjana, el 31,7% de persones que treballen en cultura són treballadores per compte propi, mentre que en la totalitat de l'economia ens trobem amb

una mitjana del 13,8%. Dins d'aquesta dada trobem els extrems que es situarien als Països Baixos, amb un 47,2% d'autoocupació, i sent Romania i Bulgària els països amb una taxa més baixa, d'un 20% aproximadament. En qualsevol cas, en cap país aquesta dada en el sector cultural és més baixa que en la globalitat del món laboral del país en qüestió. Respecte a aquest indicador, Espanya situa la seva autoocupació cultural en un 35%, davant d'un 16% a nivell general.

- Es calcula que el 2021 el 76,5% de les persones treballadores en cultura ho feien a temps complet. S'especifica que la poca diferència existent amb el mercat de treball en general a la Unió Europea i en alguns països en particular (5 punts percentuals de diferència) pot venir donada per la gran presència d'autoocupació, fent que aquest perfil, que tendeix més a la diversificació de projectes i la intermitència, no quedi reconegut en l'anàlisi de la jornada de treball. També es considera que les diferències entre països respecte a aquesta dada reflecteix més aviat el funcionament del mercat intern del país, abans que una característica intrínseca del treball cultural.
- Per últim, els indicadors referents a les feines indefinides i al treball en una sola empresa revelen que no existeix tanta diferència entre les xifres del sector cultural i de la totalitat del mercat de treball. Pocs països presenten una diferència superior a 5 punts percentuals (3 ho fan en referència a la permanència dels contractes i només 1 respecte a l'ocupació en una única empresa). De nou ens trobem en la situació de matisar que aquestes dades només són aplicables a persones treballadores per compte d'altri, deixant de banda l'autoocupació, que té com a característica habitual la participació en diversos projectes i la relativa permanència.

## 3.2 Espanya

Com s'ha vist anteriorment, el sector de la cultura es va veure especialment afectat pels efectes de la pandèmia, amb especial incidència en aquells subsectors que depenen de la presencialitat, com són el cinema, les arts escèniques i la música en viu. Es calcula que les arts escèniques van perdre més de 170 milions d'euros durant l'any 2020, amb una facturació entre un 50% i un 70% per sota del 2019, mantenint-se en un 55% de reducció de facturació l'any 2021 (FAETEDA, 2022, p. 69).

### 3.2.1 Participació de l'economia estatal

Les dades obtingudes per tal d'establir la presència del sector cultural en el conjunt de l'economia de l'Estat Espanyol s'han extret de les fonts oficials dels organismes públics i sempre faran referència a les últimes dades disponibles, sent la majoria dels casos 2023, si no s'indica el contrari.

### 3.2.1.1 Ocupació

L'ocupació en el sector cultural a Espanya ha viscut un augment després de la reducció i aturada de les activitats el 2020. Entre el segon trimestre de 2023 i el primer trimestre de 2024 la xifra de persones ocupades en el sector era de 742,6 mil, representant un 3,5% del mercat de treball total (Ministerio de Cultura y Deporte [MCD], 2024). Aquesta xifra suposa una creixement respecte les dades de 2023 en un 2,7% i ja suposa un 4,6% d'augment respecte a les xifres prèvies a la pandèmia el 2019.

Podem desgranar les característiques del gruix d'ocupació cultural en els següents trets:

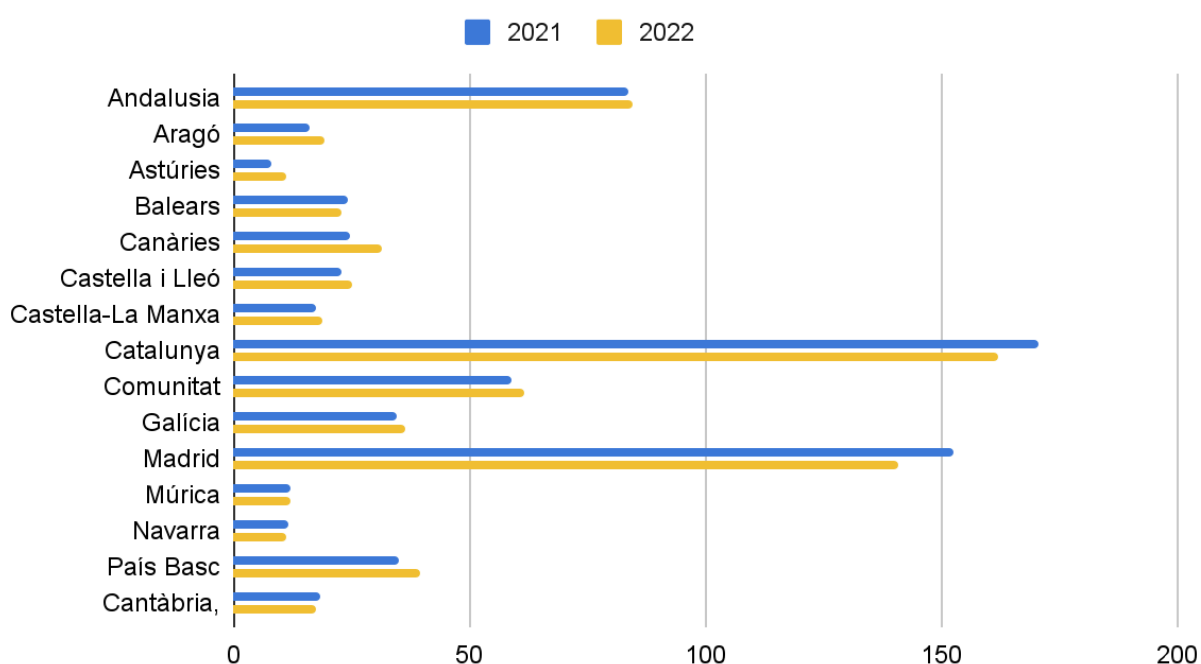
- Trobem una majoria de persones treballadores de sexe masculí, amb un 59,5% d'homes envers el 40,5% de dones, una diferència més marcada que en la distribució de l'ocupació total, amb un 53,8% i 46,3%, respectivament.
- El segment d'edat on es concentra la majoria de persones treballadores és el de 45 als 54 anys (29,1%), seguit pel de 35 als 44 anys (25,3%). Aquestes dues franges d'edat han patit una inversió de percentatges des del 2022 al 2024. Es veu un lleuger augment dels segments de 16 a 24, de 25 a 34 anys i de més de 55 anys, entre 04 punts percentuals i 2,6 punts percentuals més en cada cas.
- És un tret destacable que el 70,5% de treballadores del sector cultural tenen estudis superiors. Aquesta dada es desmarca de la resta de l'ocupació a l'Estat, amb quasi 25 punts percentuals de diferència per sobre de la mitjana general.

En relació amb les dades presentades anteriorment en el marc de la Unió Europea, l'any 2022 Espanya segueix la tendència majoritària amb una menor taxa de feina assalariada respecte al conjunt del mercat laboral (15,6 punts percentuals per sota). Tot i així, dins del subconjunt de personal assalariat, existeix major percentatge de persones treballadores a jornada completa que en la totalitat del mercat (88,4% enfront al 86,5%, respectivament), però amb menor quantitat de contractes indefinits (51,7%, respecte al 66,7%) (MCD, 2024).

En el si de l'Estat Espanyol es poden diferenciar dos grans nuclis de concentració de persones treballadores (economies de localització), que són la Comunitat de Madrid i Catalunya, amb 140,8 (20,2%) i 162,6 (23,4%) mil persones treballadores respectivament l'any 2022. Cal destacar que de l'any 2021 a l'any 2022 ambdues comunitats autònomes han reduït la seva ocupació en el sector cultural en una proporció similar, amb una disminució de 0,5 i 0,4 punts percentuals respectivament (Ministerio de Cultura y Deporte [MCD], 2023, p. 64).

A una distància significativa trobem Andalusia, amb 84,6 mil persones treballadores l'any 2022, seguida per la Comunitat Valenciana amb 61,7 mil persones treballadores. Ambdues amb un creixement respecte a anys anteriors. A la cua de l'ocupació cultural es troben el Principat d'Astúries (11 mil), la Comunitat Foral de Navarra (11,3 mil) i la Regió de Múrcia (12,3 mil) (MCD, 2023, p. 64). Es pot veure una tendència generalitzada en què mentre que la Comunitat de Madrid i Catalunya han perdut ocupació del 2021 al 2022, la resta de comunitats autònomes, en la seva majoria (a excepció del conjunt de Cantàbria, Extremadura, La Rioja, Ceuta i Melilla i la Comunitat Foral de Navarra), han augmentat la seva ocupació en el sector cultural.

Gràfic 2. Ocupació mitjana anual cultural per comunitat autònoma



Font: Ministerio de Cultura y Deporte. Anuario de Estadísticas Culturales (2023)

### 3.2.1.2 Aportació al VAB

L'aportació del sector cultural de les activitats culturals és del 2,3%, mentre que el VAB d'activitats vinculades amb la propietat intel·lectual representa el 3,4% l'any 2021 (MCD, 2023, p. 430).

Si ho desgrem per subsectors dins del sector cultural, destaquen el conjunt format per audiovisuals i multimèdia (0,73%), seguit per llibres i premsa (0,6%) i per arts plàstiques (0,5%). Arts escèniques es situa el segon subsector per la cua pel que fa a l'aportació al VAB amb un 0,16% del total (MCD, 2023, p. 432).

Si distingim aquesta aportació per fase de la cadena de valor i segons l'aportació al conjunt del sector cultural alhora que al total de l'economia estatal, es pot resumir tal com es presenta a la Taula 1 (MCD, 2023, p. 434):

Taula 1. VAB per fase de la cadena de valor 2021

	% del VAB total (2021)	% del VAB cultural (2021)
<b>Activitats nuclears</b>	2,05	87,9
Creació i producció	1,31	55,9
Fabricació	0,19	8
Difusió, distribució, promoció i regulació	0,29	12,4
Educació	0,27	11,6
<b>Activitats auxiliars</b>	0,28	12,1

Font: Ministerio de Cultura y Deporte. Anuario de Estadísticas Culturales (2023)

### 3.2.2 Companyies d'arts escèniques

Pel que fa a companyies de teatre actives al 2022, es comptabilitzen un total de 4.590 repartides entre les diferents Comunitats Autònomes, dada que marca un creixement de 6,03% de companyies des del 2020 al 2022, amb un creixement acumulat des de 2018 del 10,76%. Destaquen Madrid (24,4%), Catalunya (19,6%) i Andalusia (11,7%) com els grans nuclis de concentració de companyies, seguides per Comunitat Valenciana (8,3%) i Castella i Lleó (5,5%). La resta de Comunitats Autònomes presenten un percentatge menor a aquestes xifres (MCD, 2023, p. 375).

Respecte al subsector de la dansa es detecta un creixement més contingut des del 2018 al 2022, amb un 7,64% d'augment de companyies de dansa. Madrid es continua situant com a Comunitat Autònoma amb més presència de companyies de dansa (20,7%), seguida de Catalunya (13%). En aquest cas, es percep una diferència més destacable entre una i l'altra si comparem aquestes dades amb les de companyies de teatre actives. Andalusia es manté en tercer lloc (12,6%). Galícia (8,6%) i Canàries (7,2) despenquen en dansa, mentre que en companyies de teatre s'han mantingut al final de la llista en comparació amb les altres Comunitats Autònomes (MCD, 2023, p. 375).



### 3.2.3 Festivals d'arts escèniques

Tant pel que fa al teatre com a la dansa, l'ordre de prevalència per la presència de festivals al territori canvia (MCD, 2023, p. 376). En aquest cas, Andalusia és la Comunitat Autònoma que més acull festivals de teatre (15,1%) i de dansa (23,7%). A continuació trobem Catalunya (13,2% i 14,7%, respectivament) i Madrid (amb un 11,5% dels festivals de teatre i un 16,8% dels festivals de dansa).

En teatre només hi ha dues altres Comunitats Autònomes que acullin més d'un 8% dels festivals de l'Estat, que són Castella i Lleó (9%) i la Comunitat Valenciana (8,5%), mentre que la resta de Comunitats Autònomes presenten xifres inferiors a un 7%. Pel que fa a la dansa no trobem cap Comunitat Autònoma que concentri més d'un 5,4% dels festivals, tret de les anteriorment esmentades.

## 3.3 Catalunya

A continuació es presenten dades relatives al territori de la Comunitat Autònoma de Catalunya, compreses en general en el període 2016-2021, a falta de dades publicades més recents. Cal tenir en compte que en els informes de dades analitzats es presenta en canvi de metodologia en la recollida de dades, que implica la manca de possibilitat de fer comparatives directes entre les dades de 2021 i les d'anys anteriors.

### 3.3.1 Participació en l'economia

Per tal de tenir una panoràmica general del sector cultural català, es presentaran dades al voltant dels indicadors més rellevants a nivell del mercat econòmic, centrant-se especialment en el subsector de les arts escèniques sempre que sigui possible o disgregant la major part de dades disponibles: nombre d'empreses, Valor Afegit Brut, volum de negoci i volum d'ocupació.

Si ens centrem en el subsector de les arts escèniques, podem veure les següents dades rellevants a data de 2021 o 2023, segons el cas:

- El Valor Afegit Brut suposa un 4,6% de la totalitat del sector el 2021 (Idescat, 2023), considerablement per sota d'altres sectors com l'Audiovisual i multimèdia (15,6%), Publicitat (20,8%) o Llibres i premsa (16,9%).
- El Valor Afegit Brut generat per persona treballadora en les arts escèniques és de 26.058€ el 2021, per sota de la mitjana del sector cultural en la seva globalitat (40.193€), sent el subsector amb la xifra més baixa. De manera similar al VAB del subsector d'arts escèniques, aquestes dades s'han vist reduïdes en un 42,4% del 2019 al 2020, sent el subsector amb una reducció

més elevada durant aquell període, seguit per arquitectura i publicitat amb una reducció de 16,5% i un 13,7%, respectivament. Tot i així, entre el 2020 i el 2021 s'observa un augment considerable amb un creixement del 41,1% respecte a les dades de 2020, fet que situa el VAB de 2021 un 18,7% per sota de les dades de 2019 (Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya [DCGC], 2024).

- El 7,2% de les empreses culturals a Catalunya pertanyen al subsector de les arts escèniques l'any 2021 (Idescat, 2023).
- Aquestes empreses varen ocupar 7.896 persones durant el 2021 (de les quals el 63,7% són assalariades), un 7,1% de les persones treballadores de tot el sector cultural (Idescat, 2023).
- El volum de negoci de les empreses d'arts escèniques suposa el 3,8% del total del sector cultural el 2021, amb una quantitat de 3440.108 milers d'euros, només per davant del subsector de patrimoni, arxius, biblioteques i museus (99.961 milers d'euros; 0,9%) (DCGC, 2024).
- El 56,7% de les persones ocupades en arts escèniques són homes i el 43,3% són dones, amb dades disponibles fins el 2023 (DCGC, 2024). Podem veure que és el mateix patró que es veu en les dades disponibles per a la totalitat de l'Estat Espanyol, tot i que amb dades amb 3 punts percentuals més d'esclatxa.

### 3.3.2 Companyies d'arts escèniques i activitat

Més endavant s'analitzarà el que serà el mercat potencial del projecte desenvolupat en aquest treball, de manera que serà aleshores on s'aprofundirà en algunes dades en més detall, mentre que a continuació es planteja una mirada general a l'evolució de les dades de companyies i col·lectius en els últims anys.

Cal tenir en compte que aquest recull d'informació no representa la totalitat d'activitat d'arts escèniques al territori, ja que ceneix l'estudi a una definició concreta de "companyia professional"<sup>2</sup>. Aquesta estratègia d'exclusió deixa fora de les dades disponibles molts col·lectius que no són considerats com a professionals dins la perspectiva del Departament de Cultura, però que també contribueixen a desenvolupar l'activitat escènica amb les seves creacions, tot i que no compleixin algun dels requisits. A falta de més informació sobre aquest perfil de companyies, es treballarà amb les dades incloses a les Estadístiques Culturals de Catalunya.

---

<sup>2</sup> Aquestes es concreten en un mínim de tres anys produint i/o representant les seves produccions i un mínim de cinc representacions retribuïdes al llarg de l'any.

Les companyies analitzades es reparteixen de la següent manera segons els subsectors als quals pertanyen: teatre (71,3%), dansa (10,7%) i circ (18%)<sup>3</sup>. Basant-nos en la informació del Departament de Cultura, veiem que a Catalunya existeixen a 2022 150 companyies actives. Aquesta és la dada més baixa de les disponibles (des de 2016), a falta de dades més recents (DCGC, 2024).

Aquestes companyies concentren a 2022 981 persones treballadores (DCGC, 2024), fet que destaca, ja que en els últims 5 anys hi ha hagut una reducció de les companyies artístiques a Catalunya, però també un augment de l'ocupació en aquestes mateixes companyies. Cal destacar que des de 2016 s'ha vist un augment de personal dedicat a la gestió i l'administració de manera proporcional a l'augment de personal en altres categories. El percentatge que representa la gestió dins de les companyies es situa entre 2016 i 2019 entre el 21% i el 26%, dada que veiem el 2017 i que es redueix lleugerament fins el 2019 (DCGC, 2024). És en el cas de 2020 que veiem un canvi d'aquesta tendència, ja que es redueix el percentatge de personal dedicat a les parts artística, tècnica i de serveis de les companyies, mentre que el personal de gestió augmenta en més de 6 punts percentuals respecte l'any anterior. Tot i que la dada de personal dedicat a la gestió i administració de les companyies també es redueix, no ho fa en la mateixa proporció que el personal artístic, de manera que augmenta proporcionalment la seva presència en el mercat laboral d'arts escèniques. L'any 2021 torna a augmentar el personal en totes les tipologies laborals, excepte en serveis. D'aquesta manera el personal artístic recupera més de 2 punts percentuals respecte l'any anterior, mentre que el personal de gestió els redueix i 2022 incrementa 0,8 punts percentuals.

Durant tot aquest període, el percentatge de personal dedicat a la part tècnica es manté força estable en comparació amb la resta de categories, oscil·lant entre el 18,68% i el 22,25% en tot el període analitzat.

L'activitat estrictament d'exhibició de les companyies d'arts escèniques es concreta en un manteniment de la quantitat de les representacions entre 2016 i 2018 (DCGC, 2024), amb un creixement l'any 2019 del 15,89% respecte el 2018. L'any 2020 el nombre de representacions es veu reduït en més del 50% (53,9%) en comparació amb les realitzades l'any 2019, fet que s'explica per l'aturada de l'activitat general (i l'activitat cultural amb les seves particularitats durant la gestió de la pandèmia), amb una recuperació del 30,1% de les representacions el 2021 respecte a dades de 2019 i d'un 41,75% el 2022 (DCGC, 2024). De la mà, es fa palès que la recaudació econòmica per part de les companyies a través de caixet o taquilla sí que segueix un creixement lineal, que no es veu afectat per les fluctuacions de les representacions dutes a terme al llarg d'aquell període. Com a última dada representativa, prèvia a la pandèmia, l'any 2019 la recaudació de les companyies d'arts escèniques va ser de 45,8 milions d'euros. La reducció d'ingressos el 2020 va patir una davallada lleugerament més continguda que la reducció en

---

<sup>3</sup> Cal tenir en compte que en les dades presentades anteriorment a nivell estatal, no s'inclou el circ en l'anàlisi, ja que les dades disgregades només es troben disponibles per teatre i dansa.

representacions, situant-se al 49,14%. El 2021 la recuperació es situa en un 31,11%, 1,01 punts percentuals més que la recuperació pel que fa al nombre de representacions, amb 37,54 milions d'euros. El 2022 els ingressos per caixets i taquilla ascendien a 55,1 milions d'euros, xifra que ja supera els ingressos de 2019, tot i no arribar a la mateixa xifra de representacions.

Aquests ingressos per caixet i taquilla suposen al voltant del 50% dels ingressos totals de les companyies d'arts escèniques el 2020 (51,6%), mentre que el 2019 suposen el 69,39%. A partir del 2021 aquest percentatge torna a augmentar en quasi 10 punts percentuals (61,37% de la totalitat del finançament de les companyies), fet que indica l'inici de la tornada a l'estructura de finançament anterior a l'any d'aturada, arribant al 69% del total del finançament el 2022 (DCGC, 2024). Aquesta diferència entre els diferents anys es pot explicar per l'aturada de l'activitat el març de 2020 i la creació dels ajuts públics (que es va allargar fins el 2021) per tal de compensar les pèrdues per cancel·lacions per motiu de la covid-19. En canvi, en els anys previs a la pandèmia veiem que existeix una dependència del caixet com a font principal d'ingressos, deixant en segon lloc el finançament públic, amb un 19,24%.

### 3.4 Conclusions

Després d'aquesta vista panoràmica dels principals indicadors del sector cultural en els últims anys, se'n destaquen algunes tendències o dades rellevants que poden dibuixar com s'està movent el sector.

En primer lloc, s'ha vist una ràpida recuperació de l'activitat cultural després de la crisi pandèmica de 2020. Pel que es veu a les dades publicades, sembla que no hi ha hagut grans conseqüències que hagin afectat el mercat, de manera que a 2022 la majoria d'indicadors mostren valors similars als de 2019 o fins i tot millors. Destaquen l'ocupació i el nombre de companyies a nivell estatal, que ja marca xifres superiors a les que es donaven el 2019.

En comparació, la crisi econòmica de 2008 va tenir efectes a més llarg termini, ja que no va ser fins el 2016 que no es va veure una millora de l'estat de salut del sector, començant a fer créixer xifres que fins el moment seguien baixant, com serien el nombre de companyies, l'ocupació o les representacions.

Es remarca un centre clar d'activitat cultural a l'estat, que serien la Comunitat de Madrid i Catalunya. És en aquestes dues comunitats autònomes que es troba el gruix d'activitat a nivell de producció i d'exhibició d'arts escèniques, amb l'excepció dels festivals de dansa, que tenen la seva màxima concentració a Andalusia.

També es pot marcar un inici de pujades de caixet i taquilles, ja que les dades mostren com a menor nombre de representacions el 2021 i el 2022, la recaudació de les companyies és major. Aquest fet pot venir de la mà de la pujada de la inflació

en els últims anys, fet que també ha suposat un augment en els costos de producció i exhibició i, per tant, la necessitat d'augmentar ingressos.

Per últim, es detecta la tendència d'incorporar de manera estructural el perfil de gestió cultural en el si de les companyies, ja que és una dada que segueix incrementant-se inclús durant el 2020. Tot i que sembla que encara no és una figura present en tota formació escènica, es veu la línia que marca un increment d'aquest rol en els equips.

## 4. Benchmarking

En aquest apartat s'analitzaran altres empreses i projectes que CodiComú pot prendre com a referència en diferents àmbits de la seva definició com a projecte. Els aspectes bàsics que s'han analitzat dels projectes escollits han estat:

- Descripció de l'entitat: antiguitat del projecte i objectiu que segueix el projecte en qüestió dins del seu àmbit de treball.
- Àmbit d'actuació: fa referència a l'àmbit geogràfic en el qual s'emmarca l'entitat, si és que aquest és rellevant o explícit. També del marc sectorial en què desenvolupa la seva activitat i la seva especificitat.
- Activitats i serveis: segons les particularitats de cada entitat de referència es detallen les línies d'actuació que existeixen, així com les principals activitats que ofereixen, siguin internes o externes.
- Presència online: mapa de plataformes comunicatives on l'entitat està present i ús que en fa d'elles.
- Aliances: s'analitzen les relacions amb altres entitats, administracions o empreses que siguin de rellevància per l'activitat en particular i que puguin servir com a referència.

Per a aquesta comparativa s'han pres com a referències Alisis Cultural, La Nuclear, Nau Ivanow, l'Associació de Professionals de la Dansa a Catalunya, Coop de Mà, Actura 12<sup>4</sup> i Artisting. En l'elecció d'aquestes entitats i projectes s'ha vetllat perquè hi hagués representació de trets diferencials a partir dels quals es vol treballar a CodiComú, com seria l'especificitat de treball al sector cultural, el desenvolupament d'una línia professional alineada amb els valors de l'Economia Social i Solidària i la preocupació per tenir una incidència en la lluita pels drets culturals aplicats específicament a les treballadores de la cultura.

---

<sup>4</sup> Cal remarcar la situació excepcional d'Actura 12 en l'actualitat, ja que està sota investigació per mala praxis a nivell de contractació laboral, declarant una cotització mínima en cada alta d'artistes que feien. Tot i així, Actura 12 és un referent a nivell de solucions per al sector artístic en temes de facturació i assessoria a Catalunya, però també a la resta de l'estat. Es pot consultar la investigació feta per El País, diari que ha desenvolupat aquest fet en el següents enllaços de pagament: <https://elpais.com/cultura/2024-03-24/trabajo-detecta-un-agujero-de-seis-millones-de-euros-en-la-facturacion-de-conciertos-por-toda-espana.html>  
<https://elpais.com/cultura/2024-04-27/el-agujero-fiscal-por-la-facturacion-de-conciertos-se-agrande-la-seguridad-social-embarca-45-millones-a-una-empresa-que-infracotiza-a-los-musicos.html>  
També, un resum de la situació fet per l'Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya aquí: <https://www.dansacat.org/que-ha-passat-amb-Actura-12/>

## 4.1 Alisis Cultural

- **Descripció de l'entitat**

Alisis cultural és una empresa dedicada a l'assessorament i acompanyament de projectes culturals, liderada per Taína López Cruz, professional del sector amb més de 15 anys d'experiència.

De la mà d'Alisis Cultural es troba Centre Gestió, una gestoria lligada a Alisis que dona els serveis d'assessoria fiscal, laboral, comptable i mercantil. La seva prioritat és atendre les necessitats de petites i mitjanes empreses, amb especialització en la forma jurídica d'associació, una de les més comunes en el sector cultural.

- **Àmbit d'actuació**

L'activitat d'Alisis Cultural es centra principalment en el territori català i amb especial incidència en les comarques gironines, on l'empresa té la seu fiscal. De totes formes, la seva xarxa d'actuació s'estén també a relacions amb altres entitats del territori espanyol i europeu, havent participat Taína López Cruz en diversos programes de la mà d'organismes internacionals com l'Agència Espanyola de Cooperació per al Desenvolupament, la Fundació Carolina, la UNESCO o les Nacions Unides.

Sectorialment, dona servei a una àmplia diversitat de tipologies de projectes, des de companyies d'arts escèniques, passant per centres artístics i fins a festivals del territori.

- **Activitats i serveis**

Des d'Alisis Cultural divideixen la seva activitat en quatre grans blocs principals:

- **Consultoria:** ofereix la possibilitat d'acompanyar projectes culturals, des de l'anàlisi per tal de dibuixar una línia estratègica per a maximitzar l'eficàcia en termes d'acció cultural i poden col·laborar amb altres consultores especialitzades en cultura.
- **Formació:** ofereix formacions personalitzades per projectes, empreses o xarxes professionals del sector cultural. L'objectiu d'aquestes formacions acostuma a ser pròpiament la gestió cultural, per tal de traspassar eines que portin a una major eficàcia i professionalitat dins dels mateixos equips.
- **Gestió:** per a projectes puntuals Alisis ofereix l'opció de fer la gestió d'aquests projectes des del punt de vista de la producció, encarregant-se de la part logística i organitzava de les activitats del projecte en qüestió. Depenent de la natura de l'esdeveniment, aquestes tasques tindran una o altra idiosincràsia.

- **Administració:** per últim, i conjuntament amb Centre Gestió, dona servei a la part administrativa de les entitats amb qui treballen, amb totes aquelles tasques dels àmbits laboral, fiscal i financer, que inclou també el finançament públic.

En la totalitat d'aquests serveis Alisis Cultural ofereix un procés personalitzat, partint de l'establiment de les necessitats i expectatives i amb reunions i informes per part de l'equip. D'aquesta manera, s'assegura que el procés sigui el més exitós possible.

- **Presència online**

El punt d'informació online principal per a Alisis Cultural és la seva pàgina web, on es presenta l'empresa i es desgranen els diversos serveis que ofereixen, a més d'obrir un formulari de contacte per fer arribar consultes o propostes.

Paral·lelament a això, no es troben altres perfils que serveixin de canals de comunicació online de l'empresa a xarxes socials. A Instagram es fa servir discretament el hashtag #aliscultural (14 publicacions, sent l'última de novembre de 2021), per compartir activitats en les quals Alisis Cultural ha participat. A LinkedIn trobem esment a l'empresa amb enllaç a la seva pàgina web en diversos perfils de persones treballadores, incloent Taína López, però no un perfil propi de l'empresa on comparteixi la seva activitat.

- **Aliances**

Més enllà d'aliances puntuals en la prestació de serveis per a projectes externs, Alisis Cultural treballa conjuntament amb Bissap, una consultoria especialitzada en projectes culturals liderada per Jaume Colomer. D'aquesta manera, diversifiquen la incidència de la seva feina i l'abast a nous clients.

## 4.2 [La Nuclear](#)

- **Descripció de l'entitat**

La Nuclear és "una gestoria per a associacions" que neix el 2019, destinada a ajudar a fer front a les dificultats burocràtiques presents en el dia a dia de les entitats culturals, especialment aquelles que tenen una estructura jurídica dins del marc de l'activitat sense ànim de lucre. La Nuclear té una essència comunitària per tal de donar servei a projectes que treballin des del col·lectiu i des de l'associacionisme.

- **Àmbit d'actuació**

Tot i que no es fa explícit en les seves comunicacions, l'activitat principal de La Nuclear es centra en el territori de la província de Girona, on tenen seu fiscal i d'on són els projectes que gestionen. Centra la seva activitat en donar serveis a associacions culturals.



- **Activitats i serveis**

- Posada en marxa d'una associació
- Tràmits burocràtics regulars
- Gestió de reunions i assemblees
- Tràmits "avançats"
- Desenvolupament de projectes
- Elaboracions de plans estratègics de les associacions

Per tal de facilitar l'accés a tots aquests serveis des de la màxima senzillesa, La Nuclear proposa una tarifa plana "fàcil x entitats". Aquesta tarifa plana inclou els tràmits regulars de gestió d'una associació, comptant les diverses tasques de cadascun dels apartats mencionats anteriorment, deixant fora aquells més especialitzats o aquells que no són presents en totes les associacions culturals.

- **Presència online**

La Nuclear basa la seva estratègia online en les següents vessants:

- La seva pàgina web on es troba la informació relativa al funcionament i identitat de l'entitat, els serveis que ofereix i les principals vies de contacte. La pàgina web està disponible només en català.
- La presència a xarxes socials, que es centren en Instagram (565 seguidors i 51 publicacions) (La\_Nuclear, (s.d)), Facebook (78 seguidors) (La Nuclear, (s.d.)) i X (63 seguidors) (La Nuclear, (s.d.)). En totes tres xarxes es publica pràcticament el mateix contingut, amb alguna excepció, que es centra en donar publicitat als esdeveniments de les diferents entitats que porten com a clientes des de La Nuclear, a més d'alguna publicació de caire informatiu referent a novetats en el sector cultural, especialment de la província de Girona.
- Subscripció al butlletí periòdic obert a qualsevol entitat o persona que s'hi vulgui inscriure amb les novetats sobre activitats i píndoles formatives.

- **Aliances**

Actualment La Nuclear es troba a l'espai La Volta, un espai de residència per a projectes culturals situat a la ciutat de Girona. Allà s'escullen regularment 4 projectes que tindran la seva seu i activitat principal en els mateixos locals i que donaran servei al territori de Girona.

També col·laboren regularment amb Ameba Associació Cultural, una associació que té per objectiu potenciar l'expressió artística a Girona, també de la mà del sector social.

## 4.3 Nau Ivanow - Oficina d'Acompanyament a la Creació

- **Descripció de l'entitat**

La Nau Ivanow és una de les Fàbriques de Creació de l'Ajuntament de Barcelona des de l'any 2010. La gestió de la Nau correspon a la Fundació Sagrera, entitat que duu a terme la coordinació del centre a través del patronat i el personal laboral. Anteriorment ja havia estat un espai multidisciplinar i dedicat a la cultura i l'activitat veïnal, fins que l'Ajuntament compra l'espai i l'integra en el seu pla de Fàbriques de Creació. S'especialitza en oferir un serveis destinats al desenvolupament de les arts escèniques, amb un fort component internacional.

- **Àmbit d'actuació**

La Nau Ivanow funciona a diferents nivells, dins de l'especificitat de donar serveis a professionals o col·lectius que desenvolupin la seva activitat dins del subsector de les arts escèniques:

- Per una banda, la seva localització està al districte de Sant Andreu, on té la seu i on es desenvolupen les residències que concedeix, a més de la resta d'activitats de l'entitat que es detallaran a continuació.
- Cal tenir en compte que no existeix una limitació sobre la territorialitat dels serveis que ofereixen, és a dir, que no hi ha la necessitat que les companyies d'arts escèniques que requereixin dels seus serveis tinguin seu a Barcelona. De fet, fan d'enllaç amb la ciutat de Barcelona de molts projectes culturals descentralitzats d'arreu de Catalunya que necessiten un espai a la capital.
- Per últim, no es pot menystenir la seva activitat internacional, de manera que també es pot dir que la Nau Ivanow té una incidència internacional més enllà de la seva activitat local.

- **Activitats i serveis**

- Residències: anualment es convoca una crida per a companyies que vulguin entrar a ser projectes residents de la Nau Ivanow, en programes de llarga durada (en comparació amb altres convocatòries) de fins a 2 anys.
- Oficina d'Acompanyament a la Creació: punt d'atenció al públic destinat a companyies d'arts escèniques que necessitin resoldre dubtes puntuals.
- Espai de coworking: cessió d'espai i material per a empreses i projectes culturals.

- Cessió d'espais: mitjançant una sol·licitud genèrica persones i entitats poden demanar una cessió dels espais de què disposa la Nau Ivanow.
- Jornades de formació: regularment la Nau Ivanow ofereix formacions, conferències i jornades obertes al públic dels temes que incumbeixen la seva especificitat (arts escèniques i internacionalització en la majoria dels casos).

- **Presència online**

La pàgina web de la Nau Ivanow és l'eix vertebrador de la seva comunicació, en tant que articula tota l'oferta d'activitats i serveis que ofereixen, i és l'eina a través de la qual es relacionen les entitats per sol·licitar ser residents o serveis de manera puntual, sigui a nivell d'assessorament, per demanar una cessió d'espai o per formar part de l'espai de co-working del qual disposa el projecte. A través de la seva web també es troba un formulari de contacte, per fer arribar comunicacions a través del correu electrònic. La pàgina web es troba disponible en català, castellà i anglès i també dona accés a la subscripció del butlletí de notícies de la Nau.

A nivell de xarxes socials, trobem perfils creats a diverses xarxes. Aquestes són Instagram (8989 seguidores i 1233 publicacions) (Nau Ivanow, (s.d.)), X (8148 seguidores) (Nau Ivanow, (s.d.)), Facebook (8900 seguidores) (Nau Ivanow, (s.d.)), Vimeo (25 seguidores i 198 vídeos) (Nau Ivanow, (s.d.)) i Flickr (2 seguidores i 0 fotografies publicades) (Nau Ivanow, (s.d.)). Es pot establir una diferenciació entre l'ús de les diverses plataformes, ja que per una banda a Instagram i a Facebook es publica el mateix contingut, que conté informació tant de l'activitat institucional que es fa com de les activitats obertes al públic i per parts dels col·lectius residents. Per una altra banda, a X la tendència es centra en l'activitat de relació entre entitats, com seria la visita de la Nau Ivanow a altres festivals o activitats d'indústria. Per últim, a Vimeo es publica contingut centrat en una vessant més relatora que inclou entrevistes a residents de la Nau, resums d'activitats, etc.

- **Aliances**

La Nau Ivanow és membre de l'IETM (International Network for Contemporary Performing Arts), així com del Trans Europe Halles, ambdues xarxes internacionals per a la cooperació entre centres de creació o entitats que afavoreixen el desenvolupament de les arts escèniques als seus territoris.

A més a més, recentment ha signat un conveni de col·laboració amb el Teatro del Biobío i el Festival Santiago Off, totes dues entitats tenen el seus àmbits d'actuació a Xile.

## 4.4 Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya

- **Descripció de l'entitat**

L'Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya (a partir d'ara APdC) és un sindicat fundat l'any 1987 que dona cabuda a professionals del sector de la dansa (des d'intèrprets fins professorat) per tal de defensar els seus interessos i potenciar la creació i consum de la dansa al territori.

Actualment compta amb més de 600 persones associades i desenvolupa iniciatives per promoure canvis legislatius que millorin les condicions del sector, així com activitats que promoguin la visibilització i reconeixement d'aquesta expressió cultural.

En tant que entitat sindical, l'APdC funciona a través de 2 nuclis: la junta directiva, escollida a través d'assemblea i amb càrrecs rotatius cada 3 anys, i l'equip de treball, un equip de persones remunerades que desenvolupen la gestió del dia a dia de l'entitat.

A més a més, es creen comissions de treball per tal que totes les persones associades contribueixin al desenvolupament de l'entitat i a l'assoliment dels seus objectius. Actualment existeixen 5 comissions: comissió sindical, comissió d'educació, comissió d'entrenaments, comissió de comunicació i captació i comissió de bones praxis.

- **Àmbit d'actuació**

L'APdC té el seu àmbit d'actuació principal a Catalunya, tot i la feina conjunta amb altres associacions de l'Estat per a temàtiques que afecten col·lectivament el sector, dedicant-se en exclusiva a donar serveis i treballar des de l'autoorganització en el subsector de la dansa.

- **Activitats i serveis**

L'APdC programa activitats en 2 línies diferents: per a les persones associades a l'entitat i per al públic general.

- Per a les persones associades:

- Assessoraments legals i fiscals, gratuïts per a persones sòcies, però també disponibles per a persones no sòcies i estudiants amb un cost de 30€/h.
- Formació i beques: dins de l'aposta de l'APdC per la formació continuada per a professionals, aquesta programa formacions regulars sobre qüestions professionals i també artístiques i ofereix unes 20 beques a l'any de fins a 300€.

- Serveis professionals a preus reduïts i descompte en activitats culturals:
  - Acompanyament psicològic: s'ofereixen sessions d'acompanyament psicològic parcialment subvencionades per l'entitat.
  - Pòlissa de salut, amb trams de preu segons edat.
- Per a públic general, amb l'objectiu de la visibilització i difusió de la dansa entre la societat:
  - Dia Internacional de la Dansa: cada any es realitza una activitat comunicativa i de difusió en motiu del Dia Internacional de la Dansa.
  - Fem Dansa: és una programa municipal que col·labora amb localitats d'arreu del territori català per ajudar a programar espectacles de dansa.
  - Circula!: projecte d'exhibició de dansa en col·laboració amb les Comunitats Autònomes de Madrid, València, País Basc, Catalunya, Andalusia, Cantàbria, Galícia, Astúries, Balears i Múrcia.
  - Balla'm un llibre: projecte en col·laboració amb biblioteques d'arreu de Catalunya dins del marc de la Diada de Sant Jordi, on s'uneixen la lectura i la dansa i es realitzen activitats puntuals a través d'eixos temàtics anuals.
  - Premis Dansacat: l'APdC organitza anualment un atorgament de premis en diferents categories que serveixin per visibilitzar les creacions recents del panorama català.

A més d'aquestes activitat regulars l'APdC també organitza projectes puntuals, sovint conjuntament amb altres entitats i que sorgeixen dels interessos i de les inquietuds de les persones sòcies. A més a més, l'APdC té una voluntat d'incidència política marcada, de manera que gran part de la seva activitat també es centra en la relació amb l'administració pública i els òrgans de decisió en l'àmbit de la cultura i l'educació per tal de millorar la situació de les persones treballadores de la dansa i la relació amb el públic d'aquest subsector cultural.

- **Presència online**

Pel que fa al portal web de l'APdC, destaca perquè funciona a mode de repositori de tota la informació que proveeix l'associació. Ofereix contingut tant de les seves línies de treball com a sindicat, els recursos oberts a

qualsevol persona tot i no ser sòcia (directori i recursos a nivell divulgatiu relacionats amb l'estat de la qüestió en l'àmbit laboral de la dansa) i un espai propi per a persones sòcies on es poden consultar tots els serveis abans llistats per a associades. La pàgina web està disponible en català i en castellà.

En referència a xarxes socials, l'APdC té presència a una quantitat relativament alta comparada amb altres entitats analitzades. Posseeixen un perfil a Instagram (5962 seguidors i 585 publicacions) (APdC, (s.d.)), Facebook (7800 seguidors) (Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya, (s.f.)), X (3452 seguidors) (APdC Dansa, (s.d.)), LinkedIn (30 seguidors) (APdC Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya, (s.f.)) i Youtube (65 seguidors i 38 vídeos) (projectesdansacat, (s.f.)). D'entre aquests perfils a xarxes socials es troba similitud en la gestió d'Instagram, Facebook i X ja que tenen publicacions similars amb lleugeres diferències a X, però amb una línia de publicació comuna a nivell de tipus de continguts. L'ús que se'n fa de LinkedIn està més enfocat a publicacions d'interès laboral, amb un caire professional i amb informació rellevant per exercir la professió (en referència a la legalitat i convocatòries laborals). Per últim, a Youtube trobem publicacions de vídeo que fan de resum d'activitats o petites entrevistes, tot i que aquest perfil no ha pujat nou contingut en els últims 10 anys.

- **Aliances**

A través dels diferents projectes i eixos de treball l'APdC té relació constant amb les següents entitats i xarxes, tot i que no només:

- REDE (Red Estatal de Danza y Educación)
- Col·lectiu de Professors i Centres Privats de Dansa de Catalunya (CPCPDC)
- CONARTE Confederación de Artistas
- Associació de Companyies Professionals de Dansa de Catalunya
- Associacions de Professionals de la Dansa del País Basc, de València, de Galícia, de Madrid d'Astúries, de Cantàbria, d'Andalusia, d'Illes Balears i de Múrcia
- Associacions de Professionals de les Arts Escèniques i la cultura en general
- Associació de Professionals de la Gestió Cultural
- Els centres de creació La Caldera i el Graner
- Els espais d'exhibició Mercat de les Flors i Sant Andreu Teatre
- Fundació AISGE
- Fundació SGAE
- Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya
- Institut de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona
- Diputació de Barcelona

- INAEM. Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música

## 4.5 Coop de Mà

- **Descripció de l'entitat**

Coop de Mà és una consultoria dels àmbits jurídic, laboral, fiscal i econòmic, especialitzada en serveis a entitats de l'economia social i solidària. Es defineix per la utilització de metodologies que sorgeixen a partir de l'ideari cooperatiu, des de l'accessibilitat i la divulgació del coneixement entorn a les obligacions empresarials de les entitats, fins a la complementarietat amb altres serveis de gestió per tal que no s'hagi de buscar altres serveis externalitzats. El naixement de Coop de Mà resideix en la gestoria Talaia (a la qual es farà esment més endavant), el 2010.

Coop de Mà és una cooperativa de treball associat, amb 8 persones treballadores associades en diferents càrrecs a l'entitat.

Aquesta dada afecta només a la consultoria, ja que la part d'activitat que correspon a la gestoria (Talaia) queda fora d'aquesta estructura jurídica.

Una d'aquestes eines és la plataforma [Cogestió](#), una plataforma virtual que es posa al servei de les entitats usuàries de Coop de mà, que facilita l'accés al control fiscal i comptable sense necessitat de coneixements previs en la matèria. Per part de Coop de Mà es realitza una tutorització per assegurar el bon ús i funcionament de la plataforma, que també permet l'extracció d'informes per a l'anàlisi conjunt de la situació de les entitats.

- **Àmbit d'actuació**

Coop de Mà exerceix la seva activitat principal en el territori català, tot i que per la seva naturalesa eminentment online, podria escalar-se més enllà de Catalunya. No existeix una explicitació que confirmi que existeix una limitació respecte a la seva actuació, però no trobem empreses o entitats que siguin usuàries de Coop de Mà que no tinguin seu a Catalunya. Tampoc existeix una especialització en el sector cultural, ja que l'entitat es centra en la seva feina de desenvolupament en l'àmbit de l'Economia Social i Solidària, fet que afecta al tipus d'estructura jurídica a qui donen servei.

- **Activitats i serveis**

Coop de Mà no programa activitats públiques, sinó que defineix, de cara a les entitats usuàries, una sèrie de serveis als quals poden accedir:

- Serveis d'acompanyament a l'emprenedoria que inclouen els tràmits burocràtics necessaris per iniciar un projecte empresarial en els diferents àmbits legals.

- Serveis de consolidació i enfortiment, que tenen més a veure amb el desenvolupament de l'entitat i amb el seguiment que es fa de la seva activitat per a què aquesta creixi de manera sostenible.
- Serveis de suport en el disseny i l'ús de solucions de gestió que tinguin a veure amb la part comptable i financera, així com eines societàries per tal de gestionar acords socials i indicadors.
- Altres serveis més individualitzats, com podrien ser l'acompanyament en la gestió de subvencions o serveis específics per a cooperatives d'habitatge.

- **Presència online**

La presència de Coop de Mà a Internet s'estableix mitjançant dues vies:

- La pàgina web on s'estableix la presentació de l'entitat, la descripció dels serveis que ofereixen, un apartat de notícies de rellevància per al tercer sector, especialment per al cooperativisme, i accés directe a l'espai privat de l'Eina de Cogestió.
- Els perfils de xarxes socials a Instagram (1373 seguidores i 452 publicacions) (Consultoria Coopdemà SCCL, (s.d.)), Facebook (442 seguidores) (CoopdeMà Consultors, (s.d.)) i X (1573 seguidores) (Coopdemà, (s.d.)). En les diverses xarxes socials s'observa un contingut pràcticament idèntic, publicant informació sobre convocatòries de subvencions o temes d'ajuda que tenen a veure amb els tràmits burocràtics habituals de les entitats a qui donen servei (des de l'associacionisme fins al cooperativisme). A X també es pot veure l'activitat d'interacció amb altres entitats, de manera que el contingut és més variat, incloent activitats externes.

- **Aliances**

La principal aliança de Coop de Mà és Talaia, la gestoria per a l'economia social i solidària amb qui col·labora per tal d'oferir serveis de gestió integrals per a les entitats usuàries.

A més a més, Coop de Mà està associada a:

- Coop57
- ECOs
- SomEnergia
- Fiare Banca Ètica
- Xarxa d'Economia Solidària



## 4.6 Actura 12

- **Descripció de l'entitat**

Actura 12 és una empresa de gestió i representació d'artistes en tot el territori espanyol fundada el 2012. Proporcionen l'oportunitat de "treballar legalment" a artistes que no compten amb una estructura legal que pugui facturar i donar d'alta persones treballadores, retenint un 15% de la facturació.

A més a més, ofereixen la plataforma Tickets Actura per a la venda d'entrades al públic que es pot contractar des de qualsevol entitat, aplicant també una comissió proporcional a les vendes.

Consten 2 estructures jurídiques paral·leles que donen serveis a artistes dependent de la naturalesa dels projectes. Per una banda, Actura 12 SL, i per l'altra banda, Associació Actura 12, que dona resposta a projectes de caire més social o de cultura popular i que facilita la facturació sense IVA. A més a més, l'Associació Actura 12 també actua com a intermediària en la sol·licitud de subvencions de col·lectius que no tenen una estructura jurídica pròpia, facturant també un 15% d'allò rebut com a subvenció.

- **Àmbit d'actuació**

L'activitat d'Actura 12 s'expandeix en tot el territori espanyol, a nivell de persones usuàries que poden ser consumidores dels seus serveis, sempre dins l'àmbit de les arts en viu. A més a més, ofereix la possibilitat de fer altes i facturar a nivell internacional, en cas que hi hagi artistes contractades fora de l'estat. Aquestes actuacions han de ser previstes amb antelació per poder fer les gestions necessàries per a una contractació internacional.

- **Activitats i serveis**

- **Altes i tràmits respecte a la contractació:**

Quan una persona es dona d'alta en la plataforma d'Actura 12, se li concedeix accés a una intranet personal. A través d'aquesta Intranet s'ofereixen els següents serveis:

- Novetats sobre la regulació en l'àmbit de les arts escèniques, convocatòries d'audicions o recerca d'artistes per part d'entitats, etc.
- Informació de futures altes, amb la informació sobre dies i remuneració i llistat de totes les liquidacions generades.
- Confecció de pressupostos de les diverses modalitats de contractació, per tal de poder-ho enviar a l'ens contractador i que aquest sigui aprovat abans de la signatura del contracte.

- Apartat de Preguntes i Respostes sobre temes relacionats amb la contractació i els usos dels serveis d'Actura 12.
- A l'apartat Documents es posa a disposició 2 models de contractes (depenent de si és amb Actura 12 SL o amb l'Associació Actura 12) i el contracte a signar per tal que Actura pugui fer difusió a través del seu canal de Youtube fent servir les imatges del col·lectiu d'artistes que representa.

- **Tickets Actura:**

És una plataforma a partir de la qual les entitats promotores d'un espectacle amb reserva d'entrades (sigui directament l'artista, una empresa o una persona autònoma) poden fer servir per tal que el públic del seu espectacle faci aquesta reserva.

Es destaca d'aquesta plataforma que és editable i d'aquesta manera es pot adaptar a les necessitats del procés de reserva d'entrades de cadascú. Amb el seu ús, les entitats promotores tenen resum de les vendes que s'han realitzat, un enviament directe amb les entrades a la persona que ha reservat i després un lector de QR per poder gestionar l'entrada a l'espai.

Per últim, puntualitzar que Actura 12 rep un percentatge de les vendes, així que s'ofereixen per fer difusió de l'esdeveniment i així arribat a fer el màxim de taquilla possible.

- **Presència online**

Per una banda, Actura 12 té una pàgina web amb tota la informació relativa als seus serveis i amb accés a les principals eines que oferten, com seria l'Intranet per a artistes a qui representen i accés a Ticket Actura. La pàgina està disponible en català, castellà i anglès.

Per una altra banda, Actura 12 està disponible a xarxes socials, principalment a Instagram (1772 persones seguidores) (Actura 12, (s.d.)), Facebook (amb 538 seguidores) (Actura 12, (s.d.)) i LinkedIn (amb 312 seguidores) (Actura 12, (s.d.)). En totes aquestes xarxes la llengua que es fa servir és el castellà, tot i que a LinkedIn no tenen publicacions, sinó que només tenen una presentació de l'empresa en clau més d'assessoria fiscal i no tant com a representació d'artistes com és el cas de les altres via de comunicació en xarxes.

- **Aliances**

Un dels beneficis que tenen les persones que treballen amb Actura 12 és que poden aprofitar convenis amb empreses concretes, que permeten una facturació directa a Actura 12 (ja que com Actura 12 serà l'empresa que després facturarà les actuacions, de manera que l'artista s'haurà

d'encarregar que tota despesa s'hagi fet a nom d'Actura 12 -benzina, dietes, allotjament, etc-), sense haver de fer tot el procés de sol·licitud posterior. També ofereixen descomptes per a serveis seleccionats que poden ser d'interès per a artistes, com podria ser allotjament per actuacions fora de la localitat de residència o lloguer de cotxes.

Les empreses amb qui tenen aquests convenis són Verkami (per al micromecenatge de projectes culturals), Gestión Renta (serveis per a la declaració de la renda anual), Avis (lloguer de cotxes), Ivack (app que permet escanejar i enviar a l'instant factures i tiquets de despeses de les actuacions), Cepsa (repostatge) i la cadena d'hotels Melià.

## 4.7 [Artisting](#)

- **Descripció de l'entitat**

Artisting és una assessoria online, especialitzada en el servei a projectes del sector cultural, tant a particulars com a entitats. L'assessoria dona servei en totes les àrees a nivell d'obligacions administratives relatives a l'activitat econòmica i laboral (comptable, fiscal, laboral i legal).

A través d'una plataforma interna que permet accedir a totes aquestes àrees de serveis, Artisting funciona únicament a nivell online, tot i tenir una seu física a Còrdova.

A més a més, en la seva comunicació indica que ajuden a les persones amb qui treballen a treure el màxim rendiment de la seva activitat, coneixent les metodologies per finançar-se d'una manera sostenible i fent explícit que sempre ho fan amb pràctiques dins la legislació vigent.

- **Àmbit d'actuació**

Artisting dona servei a tot l'estat espanyol, gràcies a la seva proposta d'assessoria online. D'aquesta manera pot realitzar el seguiment de projectes i professionals de manera remota, digitalitzant els processos de presentació de tiquets i factures i les comunicacions necessàries.

- **Activitats i serveis**

Des d'Artisting ofereixen serveis de pagament a través de 4 blocs diferenciats, contractables a través de la seva pàgina web i correu electrònic:

- **Laboral:** aquest bloc contempla totes les tasques que tenen a veure amb la relació amb la Seguretat Social, des d'altres i baixes dins del règim d'autònoms, fins a altres i baixes de personal contractat per compte aliè. A més a més, dins d'aquestes contractacions també fan gestions característiques del sector artístic i cultural, com podria ser la

gestió de drets d'autor o la contractació per a actuacions internacionals.

- **Fiscal:** servei centrat en la relació amb Hisenda i les obligacions fiscals que se'n deriven, com la presentació d'impostos, tot allò relacionat amb l'activitat econòmica i assessorament en l'àmbit d'inversions i deduccions per treure el màxim profit del projecte.
- **Legal:** tasques dins de l'àmbit que té a veure amb tot allò relacionat amb la constitució d'un projecte empresarial (constitució, registres de marques, patents, contractes, etc.), sigui quina sigui la seva forma jurídica. També es fa la gestió dels tràmits relacionats amb els drets d'autor, especialment rellevant en el cas del sector cultural.
- **Comptable:** seguiment i gestió de la comptabilitat del projecte també de cara a la presentació d'aquesta documentació, incloent un software de facturació i altres eines online per a tenir un control exhaustiu, a més de comptabilitat analítica.

A més a més, de forma puntual també han ofert webinars de franc de diferents temes d'interès en el sector cultural, com podrien ser la facturació com a artistes, tot i que no forma part de la seva activitat habitual de manera presencial ni a xarxes.

- **Presència online**

Com en el cas d'altres projectes, podem destacar dues vies principals de presència a Internet:

- La pàgina web és el recurs principal d'informació pel que fa als serveis i funcionament d'Artisting, tot i que no faciliten detalls sobre el desenvolupament d'aquests serveis. En aquesta podem trobar de manera destacada opinions de professionals que són clients de l'empresa, un resum dels diferents blocs de serveis esmentats anteriorment i un enllaç per posar-s'hi en contacte. A partir d'aquí, tota la comunicació és via correu electrònic.
- A través de xarxes socials destaca un tipus de comunicació més centrada a la divulgació en matèria d'assessorament de gestió empresarial que no pas una venda de serveis, amb l'excepció de Youtube on trobem que es fa servir com a aparador de presentació del projecte en un format audiovisual, sense presència de contingut que no tingui a veure pròpiament amb els serveis d'Artisting. Es troben els següents perfils de xarxes socials: Instagram (13100 seguidores i 81 publicacions) (Artisting, (s.d.)), Facebook (579 seguidores) (Artisting | Córdoba, (s.d.)), LinkedIn (4000 seguidores) (Artisting, (s.d.)) i Youtube (8 subscriptores i 3 vídeos) (Artisting, (s.d.)).

- **Aliances**

No trobem que Artisting col·labori o tingui acords especials amb cap altre projecte o entitat.

## 4.8 Anàlisi del benchmarking

Si duem a terme la comparació dels diferents projectes seleccionats veurem que existeixen diversos aspectes que serveixen com a referència per emmarcar CodiComú en una xarxa de projectes similars:

### 4.8.1 Participació

Hi ha dues vies de participació en els diferents projectes de les empreses, companyies i professionals: sent usuària dins de l'estructura d'un servei externalitzat o sent sòcia dins d'una entitat associativa. L'única forma de participar en les entitats que tenen forma jurídica d'empresa és com a servei externalitzat, i en aquest cas ens trobem que no hi ha participació real a l'entitat més enllà que com a consum d'un servei. Per tal de passar a ser sòcia de l'APdC la participació és a títol personal. Pel que fa a Coop de Mà i a La Nuclear les diferents entitats o projectes han de tenir una forma jurídica concreta (empreses que siguin compatibles amb l'Economia Social i Solidària, o associacions específicament en el cas de La Nuclear, fet que deixa fora una part de les estructures dedicades a la cultura, que són les artistes individuals que funcionen a partir de ser autònomes empresàries). En el cas d'Alisis Cultural i Artisting aquesta limitació no existeix, ja que es contracten els serveis externalitzats i no s'estableixen uns requisits formals per ser part de la cartera de clientela. En el cas de la Nau Ivanow, no és gaire pertinent valorar la participació ja que la relació seria puntual, i tampoc expliciten que s'hagi de complir algun tipus de requisit pel que fa a la forma jurídica. Per últim, assenyalar que Actura 12 ofereix serveis a professionals a títol individual necessàriament. No obstant, existeix un perfil com a grup dins la seva Intranet que permet facturar i liquidar de manera grupal i no haver de fer sol·licituds individuals quan s'està treballant amb un grup musical o amb una companyia d'arts escèniques. Tanmateix, aquesta actuació com a grup no passa per tenir una estructura jurídica comuna, sinó que és un tràmit simplificat per facilitar les tasques i la gestió als col·lectius.

### 4.8.2 Activitats i serveis oferts

De les entitats analitzades se'n discerneixen dos models d'oferta d'activitats i serveis: el clàssic format de gestoria i acompanyament administratiu i les activitats que giren al voltant de les formacions i la divulgació.

Pel que fa a l'àmbit de formació, aquest no està present en totes les entitats analitzades. Trobem el cas d'Alisis Cultural, que organitza formacions obertes al públic per encàrrec, així com la situació de l'Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya o de l'Oficina d'Acompanyament a la Creació de la Nau Ivanow, que lideren formacions de caràcter intern per a les persones usuàries de l'entitat, així com també d'altres obertes a inscripcions externes, amb la voluntat de donar un servei que tingui la màxima incidència possible. Paral·lelament, en els casos de La Nuclear, Actura 12 i Coop de Mà, aquesta formació no és oberta i en tot cas es produeix de portes cap endins, si és que es programa. En el cas d'Artisting també es podria parlar d'una entitat que no ofereix formacions, ja que només s'ha programat una al llarg de la seva trajectòria i aquesta no suposa un fet remarcable en la seva activitat habitual.

Respecte a la figura de la gestoria, trobem que la majoria de les entitats analitzades segueixen aquesta línia d'activitat més tradicional La Nuclear, Artisting, Coop de Mà (a través de Talaia) i Alisis Cultural (a través de Centre Gestió). Amb un ventall de serveis que varia segons un o l'altre, en termes generals cobreixen els aspectes de gestió administrativa, laboral i fiscal, afegint particularitats segons el perfil de projectes i empreses al qual s'adrecen. Els únics casos que trobem que no estan dissenyats amb aquests objectius d'activitat són l'APdC i l'Oficina d'Acompanyament de la Nau Ivanow.

En qualsevol cas, cap dels projectes analitzats compagina d'una forma oberta i regular la formació o divulgació per al sector amb els serveis clàssics de gestió cultural.

### 4.8.3 Voluntat d'incidència en polítiques culturals

De les diferents entitats analitzades aquella que es posiciona d'una forma més explícita per tal d'avançar en els drets de les treballadores culturals, especialment aquelles que treballen en el subsector de la dansa, és l'APdC, ja que es constitueix com a sindicat. Aquest cas el veiem també amb altres associacions del sector, com serien l'Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya (AADPC) i l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC), tot i que no es defineixin pròpiament com a sindicat. També és l'única que té un format assembleari de manera que les persones que formen part del projecte tenen veu i vot i participen de manera activa en el desenvolupament de l'entitat, formant part de la Junta i de les Comissions de treball. Entitats com l'APdC han estat i estan intensament involucrades en els processos de treball per l'Estatut de l'Artista, autor/creador i treballador de la cultura, formant part dels equips de treball previs i fent de òrgans interlocutors amb l'administració i les professionals de la cultura.

En la resta de projectes s'acompanya i assessora en temes laborals i tot allò que té a veure amb la legislació aplicable en el mercat de treball, però no es fa visible un treball i implicació directe en l'aposta per les millores laborals del sector.

#### 4.8.4 Àmbit d'actuació i relació amb l'entorn

Pel que fa a la territorialitat, la gran majoria no té un abast que impliqui un treball directe més enllà del territori català, tot i les potencialitats. En el cas de l'APdC sí que trobem la vinculació a xarxes estatals, per tal d'apostar per una feina conjunta en matèries de regulacions i exhibició cultural. També existeix un treball de projecció internacional des de la Nau Ivanow, que va més dirigit a la internacionalització dels projectes residents, encara que sigui a través de xarxes de treball estables i no a través de coproduccions o exhibició puntual.

Pel que fa a La Nuclear, Alisis Cultural i Coop de Mà trobem una marcada tendència a la proximitat, vetllant per una incidència en territoris concrets, emmarcant-se en la seva pròpia definició d'activitats que es troben molt localitzades territorialment.

Artisting i Actura 12 serien els dos projectes que per la seva forma de donar servei (totes les comunicacions s'estableixen de manera online i no hi ha cap servei que necessiti de la presencialitat) poden escalar a una territorialitat a nivell estatal.

Si ens fixem en les aliances que s'estableixen per dur a terme les activitats en cadascun dels projectes no es troba un patró clar, sinó que cada entitat aposta per allò que funciona dins de la seva activitat i els seus objectius de desenvolupament com a projecte. Depenent del sector en què s'emmarquin, les activitats concretes que es desenvolupen i la mateixa naturalesa jurídica i participació en l'administració pública, trobem una gran varietat d'enllaços amb diferents organismes. Des de la vinculació a institucions públiques (tant per la seva dependència com per al finançament), fins a xarxes afins de sectors propers.

#### 4.8.5 Relació amb l'Economia Social i Solidària i amb polítiques d'economia feminista

Entenem la perspectiva comunitària, tan fortament lligada a l'Economia Social i Solidària, així com a l'economia feminista, com aquella que té com a objectiu d'“incidir en la millora de les condicions de vida de la població, a través de la detecció col·lectiva de necessitats i oportunitats, i de l'articulació i organització conjunta de respostes” (Lite, 2022, p. 222).

Els entorns on es pot analitzar si la mirada de l'ESS està present en els diferents projectes són (Lite, 2022, p. 224):

- Implicació a l'entorn per tenir un efecte positiu i no negatiu
- Corresponsabilització de les problemàtiques del territori d'acció
- Creació d'una xarxa d'aliances amb altres entitats
- Transmissió els valors comunitaris a través dels projectes i la divulgació
- Arrelament al territori d'acció amb implicació pel seu benestar

Des d'aquesta perspectiva podem establir els paràmetres que ens ajuden a situar els diversos projectes analitzats dins l'ecosistema de l'ESS.

Destaca primordialment Coop de Mà, que és un projecte que funciona com a cooperativa i que la seva principal funció és donar servei al sector de les entitats de l'Economia Social i Solidària. Per la seva activitat principal, així com per l'acompanyament i la divulgació que fan d'aquesta perspectiva de gestió, podem establir-los com a referents dins dels diferents projectes analitzats.

També podem esmentar la tasca de la Nau Ivanow, en tant que la seva estructura té una organització totalment en línia amb els paràmetres de l'ESS, amb una relació veïnal forta i un també fort arrelament al territori on desenvolupa la seva activitat. Això no treu la seva implicació amb la millora de les condicions del col·lectiu al qual s'adreça, les arts escèniques, establint vincles també a nivell internacional.

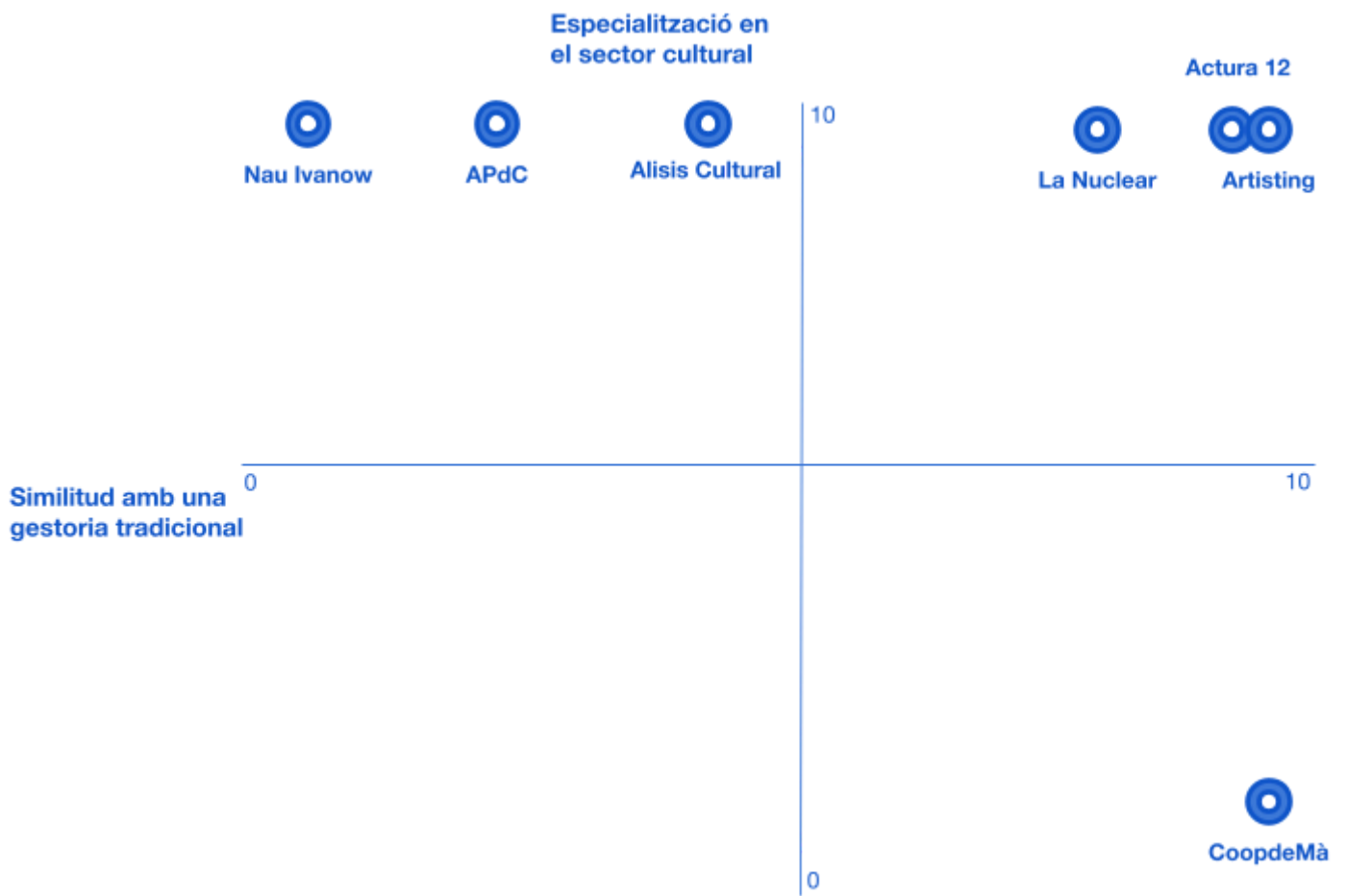
Pel que fa a la resta de projectes, cap d'ells podem dir que tingui una especial implicació amb els valors de l'ESS, almenys de manera explícita. En tot cas, La Nuclear, en donar servei a un territori molt localitzat i dirigit a associacions culturals, podria encaixar més amb les dinàmiques dels projectes comunitaris, però a través de la informació que proporcionen no es troba cap tret distintiu al respecte.

#### 4.8.5.1 Mapa de posicionament

A continuació es proposa un mapa de posicionament dels diferents projectes analitzats en el Benchmarking, per tal de situar-los visualment en relació a 3 eixos. En primer lloc, es relacionaran les entitats segons l'especialització en el sector cultural i la similitud que tenen a una gestoria tradicional. En segon lloc, es tornarà a agafar com a referència l'especialització en el sector, alhora que s'analitzarà amb segons la implicació en l'activisme pels drets culturals.

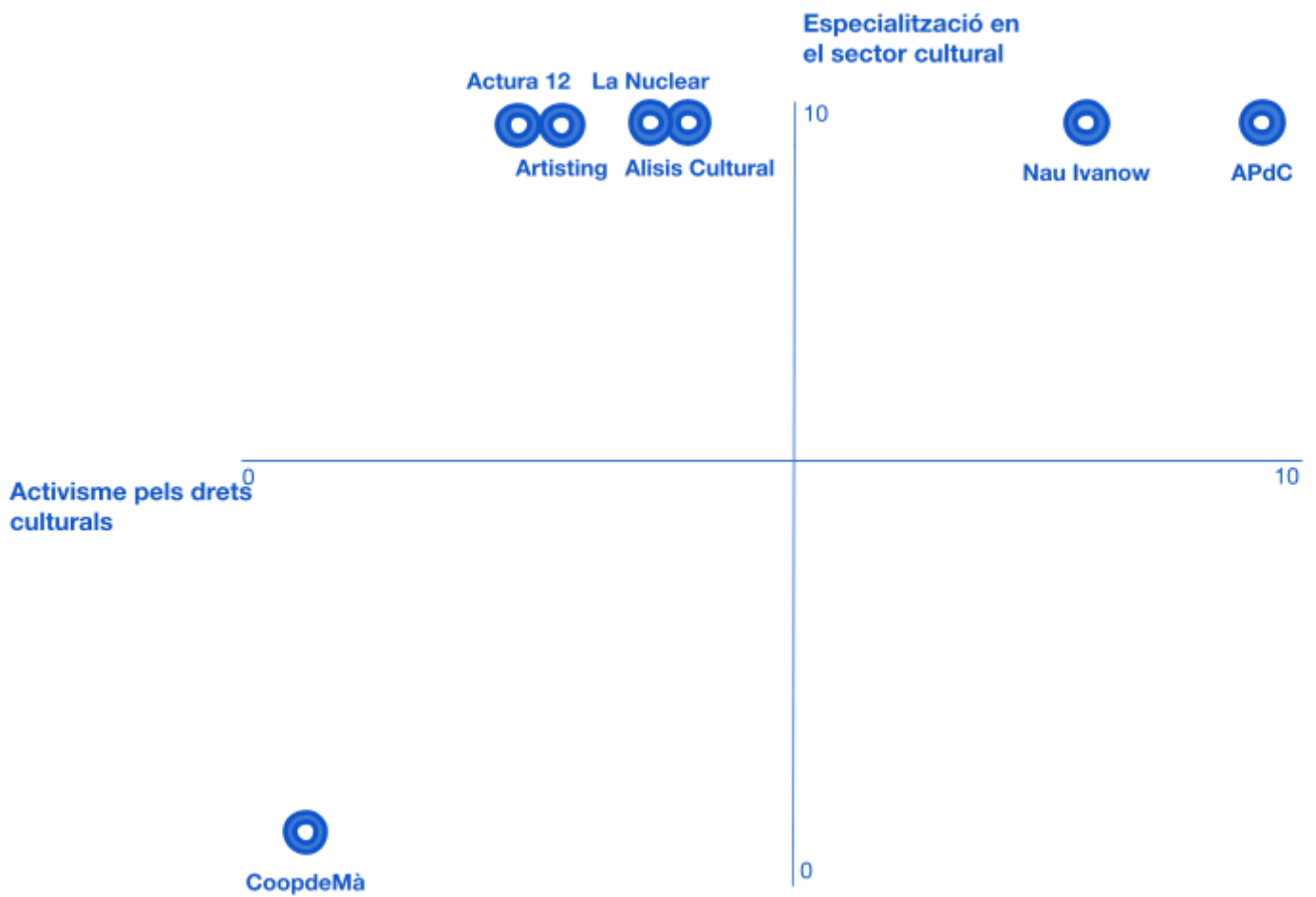


Gràfic 3. Mapa de posicionament segons Especialització en el sector cultural i Similitud amb una gestoria tradicional



Font: Elaboració pròpia

Gràfic 4. Mapa de posicionament segons Especialització en el sector cultural i Activisme pels drets culturals



Font: Elaboració pròpia

# 5. CodiComú

## Presentació del projecte

*Tu el que vols no és fer “un servei a”, sinó un “servei amb”.*  
*Tu treballes amb l'artista que fa la peça artística.*  
Margarida Troguet, en l'entrevista sobre CodiComú

### 5.1 Projecte

CodiComú és un projecte que integra els serveis de gestió i administració, entesos com totes aquelles obligacions respectes a l'Administració Pública en tenir activitat econòmica i laboral, dels col·lectius d'arts en viu a Catalunya, acompanyant-los com a part del seu equip en el procés de producció i exhibició dels seus espectacles, a més d'assessorar-los en aquells tràmits burocràtics que puguin fer créixer i millorar els seus projectes. L'objectiu és poder construir un espai de co-gestió, allunyant-nos del servei externalitzat, i optant per una aproximació de col·lectivitat en donar resposta a aquestes necessitats. Es pretén integrar les companyies i projectes culturals en els processos de gestió per tal de desmitificar la feina artística, com a pràctica alienada del sistema capitalista i del concepte de mercat o indústria de les arts escèniques.

Tot i que cada projecte pugui tenir la seva persona de referència, que coneixerà en profunditat la feina del col·lectiu amb qui treballa, l'objectiu de treballar d'una forma més col·lectivitzada també permet desindividualitzar les tasques i donar un servei més generalitzat i de forma continuada. D'aquesta manera s'evita la dependència de persones específiques i es poden suplir les necessitats que puguin sorgir quan hi hagi persones que no estan disponibles. A més a més, també es pretén apostar per l'estabilitat de la feina de la professional de la gestió cultural i de les persones connexes que donen servei al sector, allunyant-se dins les possibilitats del model freelance. Treballar per compte aliè i en una estructura col·lectiva minimitza la precarietat de ser autònoma i dóna més marge de maniobra per organitzar una feina en un ambient que vetlli més pel benestar laboral col·lectivitzant responsabilitats. Concentrant la diversitat de serveis i necessitats que els projectes culturals que formin part de CodiComú puguin tenir, com serien les tasques que realitzaria una gestoria tradicional, els aspectes de formació i acompanyament d'una associació professional i les funcions d'activisme d'un sindicat laboral, treballem per evitar la disgregació de perfils i economitza costos, apostant per la concentració horitzontal agrupant el màxim de serveis possibles.

CodiComú dona servei al subsector de les arts en viu a Catalunya, de manera majoritària, incloent tota la cadena de valor per tal de vetllar per una cohesió i coherència de les seves parts des d'un punt de vista de bones pràctiques del sector.

Ara bé, es planteja una mirada més àmplia al sector cultural amb l'objectiu de veure el possible encaix d'altres subsectors que vegin complementades les seves necessitats amb les eines que s'ofereixen. A més a més, donada l'estructura que es planteja es valorarà més endavant l'ampliació, escalabilitat o replicabilitat del projecte, de manera que pugui abastar un territori més gran.

La forma jurídica d'aquesta plataforma és la de l'associació, de manera que les entitats puguin formar part de l'organització i ser part del seu òrgan directiu. Aquest és un tret fonamental en la constitució de CodiComú, com a manera de crear xarxes de col·laboració que afectin i defineixin la pròpia estructura. Les vies de participació i de govern s'han definit a través de les aportacions de l'economia feminista i l'Economia Social i Solidària, per tal de vetllar pels criteris de justícia laboral i sostenibilitat des d'una mirada global. CodiComú encaixa perfectament en el si de l'Economia Social i Solidària, especialment en un teixit cultural que té una forta genealogia d'aquest tipus d'estructures. Citant a Miró (2022):

Enfront de la mercantilització de la cultura i l'hegemonia del capitalisme cultural de plataforma, les iniciatives culturals de l'economia social i solidària catalana aposten per crear ecosistemes culturals cooperatius i comunitaris, on la cultura és un procés col·lectiu i no un producte, on els continguts, els formats i les formes de fer estan al servei de la cultura com a relació social, del gaudi emancipador i de construcció de comunitat. (p. 46)

CodiComú no pretén ocupar el lloc del sindicat per dos motius principals:

- Per una banda, la proposta d'estructura jurídica és incompatible amb integrar també un funcionament sindical. Els sindicats per definició són l'agrupació de persones treballadores, sense mediació de l'empresa a la qual pertanyen, mentre que l'organització de CodiComú convida a la participació d'entitats i empreses (siguin associacions, cooperatives, etc) així com a professionals a títol individual. En cas que CodiComú es planteji esdevenir un sindicat hauria d'excloure de la seva organització totes aquelles sòcies que tinguin estructura de persona jurídica.
- Per una altra banda, CodiComú pretén arribar a diferents subsectors del mercat cultural que, tot i no ser extremadament diferents dins de les seves realitats, presenten prou divergències com per atendre els casos de forma concreta i especialitzada. Havent-hi ja en funcionament associacions professionals que ocupen aquest lloc (APdC, AADPC, APGCC, etc) s'ha valorat que té més sentit treballar en col·laboració amb aquestes entitats en lloc de competir-hi directament.

### 5.1.1 Visió

La visió de CodiComú és establir un ecosistema cultural on les diferents parts de la cadena de producció i distribució s'integrin de forma sostenible, propiciant projectes que suposin un benestar laboral per a totes les persones implicades.

### 5.1.2 Missió

La missió de CodiComú és crear sinèrgies entre el teixit cultural del territori que acompanyi als projectes culturals, de manera que puguin desenvolupar el seu potencial creatiu invertint energies d'una manera eficient.

### 5.1.3 Proposta de valor

CodiComú proposa un canvi de perspectiva davant dels processos burocràtics del sector cultural. Aquests deixen de ser una obligació individual, sinó que passen a ser una tasca col·lectiva que es duu a terme en equip i amb un acompanyament constant. Aquesta línia d'acció facilita una sensació de control sobre la gestió de la pròpia entitat per part dels projectes participants, alhora que genera espais de decisió comunitària en la creació d'una xarxa sectorial.

Al mateix temps, en la voluntat de generar la major incidència possible, tant pels beneficis de les entitats que en formin part, com pel conjunt del sector en la seva totalitat, CodiComú s'especialitza i centra la seva activitat en un territori delimitat que permet la profunditat. En la línia de recerca per al major benestar per al sector s'apliquen de manera coherent les bones pràctiques dins del sector en la gestió de l'entitat, projectant un ecosistema que voldríem veure reflectit.

### 5.1.4 Valors transversals

- **Cultura de proximitat**

Tot i les possibilitats envers la connectivitat que ens ofereixen les eines digitals, CodiComú treballa dins de la territorialitat i arrelat a les condicions materials de l'àrea on desenvolupa la seva activitat.

- **Col·lectivitat**

Aquest projecte té sentit des de la xarxa i col·laboració constant, complementant coneixements des dels diferents perfils del sector cultural des de la comunicació constant i el treball en equip. En tant que col·lectiu es treballa conjuntament per un major benestar compartit a petita i gran escala.

- **Aprentatge**

Una línia clara d'acció és la d'allunyar-se de la privatització del coneixement, que passa a ser compartit per tal de donar les eines pròpies de gestió, tot i que aquestes puguin ser delegades per un millor desenvolupament dels

projectes. La informació és control i presa de decisions conscient i responsable.

- **Comunicació**

Per una gestió eficient dels recursos, també cal una gestió eficient de les relacions, posant al centre la comunicació activa, que pugui convertir-se en respostes a necessitats i desitjos. Mentre apostem per les noves tecnologies i la possibilitat d'estar en contacte a distància, també apostem per tenir-nos presents com a individus que treballen per objectius comuns, no només entre les persones que proveeixen de serveis i eines, sinó també als projectes que conjuntament conformen l'estructura de CodiComú amb les seves particularitats.

## 5.2 Disseny estratègic

### 5.2.1 Objectius estratègics

1. Acompanyar projectes culturals en els seus camins cap a la sostenibilitat i eficiència
2. Oferir tasques de gestió a companyies que encara no estiguin consolidades amb un pressupost equitatiu, adequat a la situació econòmica de cada projecte
3. Esdevenir pont de contacte entre diferents parts de la cadena de producció del sector cultural
4. Fomentar les bones pràctiques laborals entre els diferents agents del sector
5. Esdevenir un canal d'informació referent sobre les regulacions del sector
6. Promoure projectes sostenibles i des de les bones pràctiques laborals envers l'administració i entitats privades externes

### 5.2.2 Línies estratègiques

Els objectius estratègics de CodiComú s'articulen a través de l'elecció de tres línies d'acció, que seran les que articularan les principals activitats de l'entitat. Aquestes estaran vigents fins que la revisió del pla estratègic consideri que ja no responen al desenvolupament desitjat de l'entitat.

#### **A. Línia d'acció divulgativa**

Accions amb l'objectiu de compartir els coneixements que en última instància han de millorar les condicions del sector i que, per tal de col·lectivitzar les eines, s'entenen des de CodiComú com una necessitat. La divulgació

d'informació es dona de forma interna i externa, sent també una eina comunicativa que es faci ressò del projecte i pugui aportar més entitats sòcies. Aquesta línia contínua de transmissió de coneixement ha de servir per apoderar el sector cultural en els seus projectes, permetent més creativitat a l'hora de plantejar la seva gestió sense l'obligació d'adaptar-se a sistemes tancats que venen donats de forma externa.

Objectius estratègics involucrats: 4, 5, 6

#### **B. Línia d'acció d'acompanyament**

CodiComú no preveu un tipus de relació finalista, que es pugui donar per tancada una vegada s'ha fet amb els projectes que en formen part un traspàs de "totes aquelles coses que cal saber per gestionar la teva entitat". És una realitat que els tràmits i obligacions que se'n deriven de tenir un projecte econòmic canvien, així com les necessitats d'aquestes mateixes entitats segons els projectes que estiguin desenvolupant. En aquest sentit, es pretén estar en constant relació tant a nivell individual com col·lectiu, per seguir millorant eines que permetin avançar cap a una major sostenibilitat i eficiència de gestió. Alhora, en moltes ocasions l'única manera de poder realitzar l'activitat pròpia des de l'autogestió passa per comptar amb perfils especialitzats en matèries de comptabilitat i laboral en l'estructura interna de l'equip, objectiu complicat d'assolir sense una estabilitat de beneficis.

Objectius estratègics involucrats: 1, 2, 3

#### **C. Línia d'acció externa**

Es propicia tenir una incidència que surti de la pròpia entitat, fent arribar la nostra activitat a altres professionals, empreses i administracions. Apostem per fer arribar la nostra política de contractació i producció a espais que no necessàriament formin part del col·lectiu, com a acció de difusió i visibilització de bones pràctiques dins del sector cultural i posicionar CodiComú com a ens comunitari de gestió cultural.

Objectius estratègics involucrats: 3, 4, 5, 6

### **5.2.3 Objectius operatius**

A continuació es presenten els objectius operatius del projecte, enllaçats amb la línia d'acció a la qual responen, així com els objectius estratègics traçats.

Taula 2. Relació d'Objectius estratègics amb Línies estratègiques

Objectius estratègics	Línies estratègiques		
	Línia d'acció divulgativa	Línia d'acció d'acompanyament	Línia d'acció externa
Acompanyar projectes culturals en els seus camins cap a la sostenibilitat i eficiència	Crear una oferta formativa extensa a qualsevol entitat interessada que abordi els principis de la gestió d'un projecte d'arts escèniques.	Produir guies actualitzades bàsiques de tràmits habituals a l'abast de les entitats sòcies del projecte.	
Oferir tasques de gestió a companyies que encara no estiguin consolidades amb un pressupost equitatiu		Oferir un sistema d'associació flexible i equitatiu, que sigui accessible a moltes realitats del sector cultural.	
Esdevenir pont de contacte entre diferents parts de la cadena de producció del sector cultural			Oferir producció externa a projectes, aplicant les guies d'acció pròpies. Dissenyar activitats específiques per a entitats externes al col·lectiu en línia amb els valors propis.
Fomentar les bones pràctiques laborals entre els diferents agents del sector	Generar formació continuada sobre bones pràctiques i drets de les persones treballadores de la cultura		Oferir producció externa a projectes, aplicant les guies d'acció pròpies.  Dissenyar activitats específiques per a entitats externes al col·lectiu en línia amb els valors propis.
Esdevenir un canal d'informació referent sobre les regulacions del sector	Procurar informació regular i fiable sobre les novetats referents a la legislació del sector.		
Promoure projectes sostenibles i des de les bones pràctiques laborals envers l'administració i entitats privades externes	Estructurar l'entitat a través dels principis de l'ESS i l'Economia feminista.		Oferir producció externa a projectes, aplicant les guies d'acció pròpies.

Font: Elaboració pròpia



## 5.3 Identitat corporativa

L'elecció de CodiComú com a nom d'aquest projecte rau en els mateixos valors que estructuraven la seva activitat.

Per una banda, la necessitat de **comunicació** entre els diferents agents que vertebraven el sector cultural. Especialment amb tot allò que té a veure amb la burocràcia administrativa, CodiComú dona resposta a la incapacitat de tenir un mateix llenguatge, o codi, de manera que les persones que lideren projectes culturals sense capacitat d'incorporar a perfils especialitzats en aquestes tasques desenvolupen impotència davant la incomprensió que genera la forma de transmetre informació per part de les administracions. Davant de la disgregació i compartimentalització del coneixement, CodiComú es posiciona en la col·lectivitat i la relació, interrelacionant la diversitat de perfils laborals.

Per altra banda, la voluntat de **col·lectivitzar** i posar en comú els coneixements que tenen les persones que exerceixen aquests perfils, per tal de donar les eines necessàries per co-gestionar, dins les possibilitats i desitjos de cada entitat, els seus projectes, aportant control i una presa de decisions informada sobre l'evolució del sector.

## 5.4 DAFO

Taula 3. DAFO | Debilitats i Fortaleses

Debilitats	Fortaleses
Dependència de finançament extern, especialment de finançament públic, per poder fer front als primers anys d'activitat, amb un compromís de pagament del crèdit a sol·licitar.	Oferta de serveis integrats en una única entitat, de manera que les entitats sòcies potencials no han de buscar altres serveis externalitzats que complementin la gestió del seu projecte.
Necessitat d'ampliar l'equip per cobrir totes les àrees d'expertesa.	Experiència de l'equip en tasques de divulgació i formació en àmbits burocràtics, a més de militància i associacionisme.
	No cal desenvolupar cap eina per al servei essencial.
	Posicionament discursiu específic i que connecta fàcilment amb les necessitats del sector cultural avui en dia.
	Disposició d'un local que permet les relacions presencial i un espai de trobada per als projectes que hi formen part.
	És un projecte escalable que pot anar-se ampliant progressivament.

Font: Elaboració pròpia

### 5.4.1 Debilitats

En tant que debilitats que pot presentar el projecte, destaca en primer lloc la manca de finançament a priori per a la constitució del projecte i la inversió, especialment en Recursos Humans, que cal fer durant els primers anys d'activitat. En el pla de finançament es compta amb finançament públic, però aportaria més fortalesa comptar amb finançament a priori a títol privat per assegurar la inversió.

També cal tenir en compte, seguint en la línia de la sostenibilitat econòmica, que l'equip ha d'implicar necessàriament a diversos perfils de professionals, vetllant pels coneixements específics i volent allunyar-se del concepte tant present en la gestió cultural de "persona-orquestra". Assegurant aquesta **estructura mínima diversificada** s'eixamplen necessàriament els costos bàsics de personal i dificulta començar amb una estructura econòmicament lleugera.

## 5.4.2 Fortaleses

CodiComú ofereix una **oferta de serveis unificada**, que sovint es troben diversificats i que multipliquen les despeses a les quals un projecte cultural ha de fer front de manera estructural. Des de CodiComú es treballa per evitar al màxim que s'hagin de buscar altres serveis externalitzats que hagin de complementar els serveis de gestió que necessiten les empreses culturals. A més a més, aquests estan especialitzats en el sector cultural, de manera que la informació o totes les gestions derivades de l'administració d'una empresa seran coherents entre elles i es podran resoldre a través del mateix ens interlocutor.

L'equip impulsor del projecte ja compta amb una **àmplia experiència en l'assessorament i acompanyament** a entitats culturals, tant en temes burocràtics com en finançament. Aquesta experiència ha servit com a catalitzadora del projecte, vista la necessitat de les entitats del sector de tenir una figura que pugui exercir aquest perfil de manera continuada i des d'un vessant professionalitzador. A més a més, s'ha establert la base de l'activitat de CodiComú a Catalunya, a causa del coneixement exhaustiu sobre vies de finançament i legislació en aquest territori. Aquesta especificitat, no només sectorial sinó també territorial, és un tret diferenciador, i que permet a l'equip mantenir-se al dia de les novetats per tal de donar el servei més actualitzat possible, ja que el territori és abastable.

Gràcies a l'existència de WIP29 ens trobem en la situació de **no haver de desenvolupar cap eina específica**, que seria essencial per a l'inici del projecte. D'aquesta manera ens podem estalviar una gran inversió prèvia i temps d'espera més dilatats que suposaria l'endarreriment de la generació d'ingressos.

Cal destacar el posicionament que permet una connexió ràpida amb les necessitats del sector, donant resposta a dubtes i necessitats que estan en el dia a dia de les entitats culturals, des d'uns valors que es reclamen diàriament. Aquest fet ens pot permetre créixer ràpidament, donada la confiança dipositada a través de **compartir un discurs** que encaixa fàcilment amb el de les entitats a qui pretenem donar servei.

El fet que el projecte **aposti per tenir un local** que permeti generar relacions personal, totalment complementàries amb la facilitat d'un funcionament a distància, fa que la implicació i els vincles entre les entitats i persones associades es reforci. A més a més, és un valor afegit el fet que aquest pugui condicionar-se perquè pugui ser un espai d'intercanvi i de xarxa entre projectes.

Tot i ser un projecte arrelat al territori on es desenvolupa, per tal de fer front a reptes i realitats del sector cultural català, CodiComú **és un projecte escalable i replicable**. L'estructura bàsica i les línies de funcionament es poden dur a terme en

altres territoris, adaptant les accions i el tarannà a les necessitats d'altres regions. En cas que fos necessària, l'estructura bàsica de gestió podria ser compartida, tant a nivell de plataforma online com de personal, permetent un creixement progressiu una vegada s'hagin pogut explorar nous mercats i s'hagi comprovat l'interès d'altres territoris per aquest tipus d'entitat.

Taula 4. DAFO | Amenaces i Oportunitats

Amenaces	Oportunitats
<p>Existeixen altres projectes més consolidats que donen els serveis essencials que CodiComú pretén oferir.</p> <p>Moltes companyies i projectes culturals viuen una situació prou precaritzada per no poder assumir una quota externa de cap tipus de servei.</p> <p>Públic objectiu força reduït en comparació amb el mercat. Possible dificultat per arribar a una situació sostenible.</p> <p>Existeix el risc que les entitats que es vulguin associació no s'impliquin suficient com per tirar endavant un projecte basat en la col·lectivitat.</p>	<p>Sector mobilitzant-se per aconseguir millores laborals i necessitat d'associar-se per treballar des del col·lectiu. Augment de l'interès per la legislació cultural i els drets laborals de les seves treballadores.</p> <p>Creixement del perfil de gestió en les companyies i col·lectius d'arts escèniques.</p> <p>Creació del Cens d'Artistes i Treballadores de la Cultura.</p> <p>Especialment en petits projectes es busquen persones amb qui treballar que siguin de confiança, amb molta presència del boca-orella.</p> <p>Tot i existir projectes similars, no hi ha una gran quantitat en el territori català. Fàcil fer-se un lloc dins del mercat.</p> <p>Implementació de l'estructura de les ESS i Economia Feminista, en línia amb els plans estratègics de les moltes administracions, fet que facilita aconseguir sinergies.</p> <p>Presència d'un dels nuclis d'activitat cultural a Catalunya a nivell estatal.</p>

Font: Elaboració pròpia

### 5.4.3 Amenaces

Tot i que sigui de forma disgregada, arreu del territori català **existeixen altres empreses amb més trajectòria** i experiència en la gestió de projectes. Algunes des de l'especificitat del sector cultural i altres des de la de l'Economia Social i Solidària. Aquesta competència pot generar que molts projectes culturals escullin una opció amb una imatge més professionalitzada i amb referents d'èxit, abans que un

projecte nou que pretén un canvi del funcionament clàssic d'aquest tipus de serveis de gestió.

De nou, la precarització apareix com una realitat limitant en la gestió, de manera que és possible que hi hagi molts projectes culturals de mida petita, als quals ens volem adreçar intencionalment, que **no tinguin recursos per invertir** de manera regular en aquest tipus de serveis, ja que no tenen ingressos recurrents en la seva activitat. Serà la nostra tasca trobar l'encaix entre aquesta realitat a la qual volem fer front i la sostenibilitat del projecte de manera equitativa per tothom.

Per últim, cal destacar l'especificitat de CodiComú, que fa que el segment del **mercat al qual s'adreça estigui acotat** i sigui específic. Aquest nínxol pot dificultar el fet d'arribar a un equilibri sostenible econòmicament, ja que, encara que la quota de mercat que s'assoleixi sigui alta, el públic potencial segueix sent reduït en comparació a la totalitat del sector cultural.

Per últim, és un potencial risc que un projecte que es basa eminentment en la col·lectivitat i la implicació de les entitats per tal de fer avançar el projecte no tingui prou força de base donada la situació de precarietat generalitzada del sector cultural. En cas que hi hagi una **manca d'estructura i dedicació sòlida** per part de les entitats que són part de CodiComú, aquesta veuria molt limitada la seva capacitat d'acció i el desenvolupament de projectes beneficiosos pel sector.

#### 5.4.4 Oportunitats

Actualment ens trobem en un moment social on s'estan generant **noves legislacions de protecció per al sector cultural**, amb majors mobilitzacions per part de les persones treballadores del col·lectiu per aconseguir millores laborals. Aquesta activació està portant a majors afiliacions a associacions i sindicats i un interès creixent per ser part d'entitats que tinguin aquesta línia d'acció.

Alhora, amb la **creació del Cens d'Artistes i Treballadores de la Cultura** tindrem un accés més àgil per conèixer quin és el panorama laboral cultural a Catalunya i dades que ens permetran tenir un seguiment sobre el creixement o disminució del sector. Amb aquestes dades es podrien dissenyar polítiques més acurades i amb més incidència dins el sector.

Quan parlem de petits projectes, especialment en el seus inicis, s'acostumen a **buscar persones de confiança** per desenvolupar les tasques corresponents a cadascun dels perfils que componen aquests projectes. En aquest sentit, el boca-orella està molt present per aconseguir completar els equips i pot ser una oportunitat desenvolupar estratègies per assegurar la confiança i la recomanació per aquest perfil de públic, en coherència amb la nostra comunicació corporativa.

La diferenciació de CodiComú és clau, ja que no existeixen projectes que proveeixin el mateix tipus de serveis en les mateixes condicions, i tot i així, tampoc hi ha una

gran quantitat de projectes que ja existeixin i que siguin similars des dels diferents vessants d'acció a Catalunya, més enllà de les gestories generalistes. En aquest sentit, podem dir que **és fàcil fer-se un lloc en el mercat** des de l'especificitat i la diferenciació.

Cal destacar que CodiComú es pretén desenvolupar seguint les **línies estratègiques que promou l'Economia Social i Solidària**, amb especial èmfasi en la gestió de projectes a partir de l'**Economia Feminista**. Aquests valors es troben alineats amb els plans estratègics i models de desenvolupament de moltes administracions públiques, fets que faciliten l'accés a finançament o la possibilitat de desenvolupar projectes per a aquestes entitats des de la producció externa de projectes o esdeveniments.

Per últim, i com hem vist anteriorment, un dels **nuclis de més activitat cultural** a nivell d'existència de companyies d'arts escèniques, així com festivals i teatre, **és Catalunya**. Això obre les portes a un territori amb una clientela potencial de les més grans de l'estat.

## 5.5 Model CANVAS

<p><b>ALIANCES CLAU</b> Grans centres culturals</p> <p>Administració local i territorial</p> <p>Associacions professionals</p> <p>WIP29</p>	<p><b>ACTIVITATS CLAU</b> Assessorament i tasques administratives.</p> <p>Formacions.</p> <p>Campanyes de recerca de sòcies.</p> <p>Producció externa.</p> <p>Generació de guies de tramitacions bàsiques.</p> <p>Serveis de gestió externa puntuals</p>	<p><b>PROPOSTA DE VALOR</b> Projecte centrat únicament en el sector cultural.</p> <p>Accessibilitat als processos burocràtics.</p> <p>Sensació de control sobre la gestió pròpia i espais de decisió comunitaris.</p> <p>Agrupació de diversos serveis que es troben disgregats.</p>	<p><b>RELACIONS AMB CLIENTELA</b> Atenció personalitzada.</p> <p>Creació comunitària de l'estratègia.</p> <p>Auto-gestió mitjançant eines online.</p>	<p><b>CLIENTELA</b> Companyies d'arts escèniques</p> <p>Agrupacions musicals</p> <p>Artistes individuals</p> <p>Entitats culturals petites o mitjanes que desenvolupin projectes estables</p>
<p><b>RECURSOS CLAU</b> Recursos humans: agrupacions, companyies, equipaments culturals</p> <p>Físics: software, hardware</p>	<p><b>CANALS DE DISTRIBUCIÓ</b> Emplaçament online</p> <p>Emplaçament físic</p>			
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> Recursos humans: persones de referència en els diferents àmbits</p> <p>Oficina: avaluable segons el moment del projecte</p> <p>Software: idealment propi que permeti una funcionalitat eficient (WIP29)</p>		<p><b>LÍNIES D'INGRESSOS</b> Pagament regular de sòcies / Pagament per funcionalitats i serveis</p> <p>Inscripcions a formacions</p> <p>Ingressos per producció externa</p>		

# 6. Estratègia de producció

## 6.1 Activitats i serveis

En aquest apartat es detallen les línies d'activitat de CodiComú, disgregades per tipologies de serveis o per perfils d'activitats no considerades pròpiament serveis.

- **Serveis de gestió empresarial o d'entitat:** totes aquelles tasques que tenen a veure amb el desenvolupament d'un projecte empresarial o d'entitat i que són obligacions burocràtiques per dur a terme l'activitat.
  - Elaboració i presentació d'impostos.
  - Elaboració i presentació dels models trimestrals i anuals segons la naturalesa de l'entitat.
  - Confecció del compte de pèrdues i guanys i balanç de situació.
  - Confecció dels models d'IVA.
  - Presentació de comptes anuals i memòries econòmiques.
  - Confecció de contractes per a la pràctica artística i altes laborals.
  - Seguiment de comptabilitat analítica.
  - Assessorament en la tramitació, seguiment i justificació de subvencions específiques en cultural.
  - Altres serveis específics que tinguin a veure amb la pràctica empresarial a nivell laboral, comptable i fiscal.

Aquestes tasques són treballades des de CodiComú de manera remota, facilitant l'accés a la informació per part de totes les entitats i professionals sòcies del projecte. Amb una plataforma online que posi a disposició tota la informació necessària i on es pugui carregar tota la documentació generada per part de les sòcies, aquesta àrea de serveis permet un funcionament àgil i simplificat.

En els inicis del projecte el pla inicial era el desenvolupament d'una plataforma pròpia, que permetés els serveis llistats anteriorment i que unifiqués la gestió que es feia de tots els projectes. Tanmateix, en el transcurs de l'últim any aquesta plataforma ja ha estat desenvolupada per Pas29, a través dels fons de digitalització provinents de la Unió Europea. Per tal de posar en valor la feina que Pas29 ja ha realitzat i per economitzar recursos,



s'ha optat per aquesta via, que agilitza la posada en marxa de CodiComú i potencia la xarxa amb altres entitats treballant en la mateixa línia. Si bé és cert que altres entitats del tercer sector han desenvolupat eines molt similars, com és el cas de Coop de Mà amb l'Eina de co-gestió, moltes d'aquestes només estan obertes a formes jurídiques pertanyents a l'Economia Social i Solidària o a entitats sense ànim de lucre, fet que deixa fora gran part de la realitat del sector cultural. Per últim, WIP29 té moltes més funcionalitats desenvolupades específicament per al sector cultural, de manera que les entitats que la facin servir tenen un ventall molt més gran per a dur a terme les seves tasques amb un sol programari.

Així doncs, enlloc de dedicar esforços i recursos en la creació d'una plataforma específica, es compta amb la col·laboració de Pas29, que durant els últims anys s'ha preocupat de fer aquest desenvolupament de la plataforma, detectant que és una necessitat clau per al sector cultural, i específicament de les arts escèniques.

Per tant, el gruix d'aquest vessant de serveis de CodiComú és l'ús de l'eina [WIP29](#) (WIP29, (s.d.)), una plataforma virtual que permet l'autogestió en les tasques de control comptable i laboral, a més de la integració d'altres funcionalitats específiques i d'utilitat per als projectes que en facin ús:

- **Gestió d'activitats:**
  - Programació
  - Espectacles i concerts
  - Bolos cursos i tallers
  - Calendaris
- **Gestió d'entrades i taquilla:**
  - Integració amb els sistemes de venda
  - Vendes en temps real
  - Gestió de les entrades
- **Gestió de personal:**
  - Gestió dels treballadors
  - Registre horari
  - Gestió laboral
- **Gestió de contactes:**
  - Agenda
  - Audiències
  - Proveïdors i clients
  - Integració Mailchimp

- **Gestió administrativa:**
  - Comptabilitat i facturació
  - Cartera: pagaments i cobraments
  - Pressupostos i analítica
  - Gestió i seguiment de subvencions

A través d'aquesta via podrem comptar amb una gestió comptable homogeneïtzada a tota l'entitat, aplicable també per a les gestions referents a subvencions i liquidacions d'impostos. A més a més, aquesta plataforma ja té integrada la capacitat d'extreure analítiques i balanços que permeten un control acurat del desenvolupament financer de cada projecte sense haver de duplicar una feina interna per part del personal propi.

L'ús de WIP29 és possible gràcies a una aliança que es planteja amb Pas29, a través de la qual se'ns cedeix la llicència d'ús com a entitat, aplicable a cadascuna de les estructures que en siguin sòcies. Els costos d'aquesta aliança es detallen en l'apartat referent a pla financer, així com la integració dels diferents mòduls disponibles.

- **Formació i divulgació:** fa referència a totes aquelles activitats destinades a proveir d'informació sobre el sector i la pròpia activitat a les entitats membres de l'associació. Aquestes formacions poden tenir el format de càpsules aïllades, d'unes 2 hores de formació, o formacions de més llarga durada que permetin aprofundir en les temàtiques seleccionades. En qualsevol dels casos la programació d'aquestes formacions es pot dur a terme amb caràcter intern de l'entitat, obert a persones externes (sovint a través d'una quota d'inscripció, excepte casos excepcionals) o fetes a mida per a entitats externes o per encàrrec de l'administració per tal de donar un servei al sector en general.
  - Formacions sobre l'estat de les noves legislacions en matèria artística.
  - Formacions sobre gestió artística, des d'un punt de vista de producció així com administrativa.
  - Formacions sobre recerca de finançament, amb especial èmfasi en subvencions i licitacions per potenciar l'autonomia en la sol·licitud de convocatòries.
  - Creació de guies bàsiques de gestió de projectes. Això inclou guies sobre les línies de finançament més habituals en el món cultural, així com àrees d'especial atenció en licitacions o explicacions de tràmits burocràtics a dur a terme en la producció de projectes.
- **Producció externa de projectes culturals:** com a via de finançament complementària, CodiComú també és una empresa de producció cultural al servei d'altres entitats o administracions que puguin necessitar reforços

puntuals per a l'organització de festivals, mostres o projectes educatius que s'emmarquin dins el sector cultural. Aquesta línia de treball podria dur-se a terme des de les mateixes professionals que formen part de l'estructura regular de CodiComú, com amb la contractació de professionals externes que treballin per projectes. En un escenari de creixement s'aposta per tenir permanentment professionals que desenvolupin aquest càrrec, buscant una continuïtat en la contractació d'aquests serveis externs.

- **Serveis de gestió externa:** entenent que les entitats culturals del territori poden tenir necessitats puntuals existeix un catàleg de serveis que CodiComú pot oferir sense l'obligació que aquestes hi estiguin associades. Aquests serveis es troben tarifats en el Pla financer:
  - Constitució d'una entitat
  - Renovació de juntes i òrgans de govern de les entitats
  - Renovació d'Estatuts
  - Assessoraments en l'aprenentatge de tràmits concrets (desplaçament de treballadors, renovació de certificat digital, etc)
  - Diagnòstics i protocols en matèria de sostenibilitat, perspectiva de gènere i feminismes i accessibilitat en esdeveniments culturals.

## 6.2 Perfil de clientela

Tot i que CodiComú s'adreça a un públic generalista dins del subsector de les arts escèniques, existeixen certes limitacions i certes excepcions sobre la tipologia i estructura de les entitats amb qui es pretén crear relació de clientela.

Per entendre el punt de partida per establir una base de clientela a CodiComú, cal tenir en compte una sèrie de premises relacionades amb la seva voluntat de ser i el servei que pretén donar al sector cultural:

- Voluntat d'incidència millorant la qualitat de l'estatus laboral d'aquelles persones més precaritzades del sector.
- Posicionament clar de defensa dels drets de les persones treballadores amb afinitats sindicals.
- Visió de la cadena de producció cultural entenent cadascuna de les baules com a complementària i no com a competitiva.
- Especialització de l'equip en el coneixement i servei del subsector de les arts escèniques. Legislació i fiscalitat distintiva d'altres subsectors com serien el cinema o els llibres/editorial.

- Especialització de l'equip en legislació, fiscalitat i finançament dins el territori català.

En cas que amb el temps el projecte escali, es poden modificar aquestes línies fent-les més fidels a la realitat del moment. Tot i així, aquests serien els paràmetres inicials per assegurar un bon funcionament i un servei de qualitat per part de CodiComú.

A partir d'aquestes línies estratègiques establím una sèrie de requisits o límits per tal de considerar si una persona o col·lectiu compleix els requeriments per associar-se a CodiComú (les particularitats d'aquesta associació es detallaran en l'apartat Estratègia organitzativa i de Recursos Humans):

- Ser una persona física o persona jurídica amb seu a Catalunya.
- Que l'activitat principal estigui dins el marc de les arts escèniques en alguna de les baules de la cadena de producció.
- Volum i mida de l'entitat o projecte empresarial que estigui dins dels límits de la definició de microempresa a nivell estatal de manera estructural (això exclou que per a esdeveniments o projectes específics no es pugui ampliar especialment la plantilla): màxim de 10 persones treballadores i una volum de negoci anual de màxim 2 milions d'euros (Gobierno de España, 9 de març de 2022).

A trets generals, estaríem parlant que el perfil de client associatiu a qui s'adreça CodiComú serien companyies de teatre, agrupacions musicals, artistes individuals, ens de distribució d'arts en viu i petites entitats culturals que desenvolupin projectes estables en l'àmbit de la cultura, com serien sales, productores d'esdeveniments, etc.

Per últim, cal remarcar que vol establir un altre tipus de relació que permet ser flexible amb aquests requeriments i que serien els tipus de col·laboracions puntuals i que defineixen una relació purament de clientela, sense participació en l'associació ni en cap tipus de presa de decisions de l'entitat. Dins dels tipus de serveis que ofereix CodiComú trobem la producció externa, les formacions obertes i l'assessorament puntual. Tots aquests són serveis als quals s'hi pot accedir sense necessitat d'associar-se prèviament a CodiComú i que no plantegen límits de tipologia d'entitat o de subsector dins del sector cultural per a la seva contractació, sempre que es pugui garantir la qualitat del servei proveït. Aquesta garantia sempre s'obtindrà a partir de l'anàlisi prèvia, que quan sigui positiva derivarà en l'acceptació del servei extern.

## 6.3 Vies de relació amb la clientela

Pel que fa a les vies de relació en tant que provisió de serveis, CodiComú té un local que permet la relació presencial amb els projectes que formen part de la plataforma. Això permet atendre directament les consultes i gestions que s'hagin de fer conjuntament, a més d'acollir activitats i servir com a espai de visibilització física de l'activitat. Es preveu que aquest espai pugui acollir a les persones treballadores, així com oferir una secció per a reunions o trobades i, ocasionalment, dur a terme formacions o xerrades. Depenent del grau de desenvolupament del projecte, aquest espai tindrà unes característiques diferents, tal com es detalla més endavant en la gestió de recursos.

Paral·lelament, es contempla també la relació online, per tal d'assegurar que l'abast del projecte pugui descentralitzar-se per a totes aquelles entitats que no tinguin seu a Barcelona. S'ofereixen també les vies de contacte telefòniques i per videotrucada (concertades) per tal de fer reunions que no necessitin d'una presencialitat. A més a més, l'eix principal de l'activitat diària tindrà lloc a través de WIP29 en tant que via telemàtica a través de la qual CodiComú tindrà accés a tota la informació necessària per fer un acompanyament i seguiment adequat de les entitats sòcies del projecte.

En tant que associació, CodiComú també disposa d'altres vies de participació que no són subjectes als serveis que ofereix l'entitat, sinó que depenen de la mateixa idiosincràsia i organització del projecte. Així doncs, existeixen altres vies de relació i de participació en clau d'entitats o persones associades com són l'Assemblea General Ordinària (AGO), les Assemblees Generals Extraordinàries (AGE) o els Grups de Treball (GT), el funcionament i organització dels quals es detallarà a l'apartat d'Estructura Organitzativa i de Recursos Humans. Aquests esdeveniments són altres espais on s'estableix relació amb les persones participants del projecte i que ajuden a establir vincles i desenvolupar conjuntament el futur de CodiComú.

# 7. Estructura organitzativa i de recursos humans

## 7.1 Model de gestió

CodiComú es planteja dins el model d'associació, ja que s'articula al voltant de la voluntat de crear una xarxa de suport mutu que doni resposta a les necessitats de les entitats i projectes que en formen part. Aquesta fórmula jurídica encaixa amb la manca de finalitat de lucre, ja que CodiComú no pretén generar beneficis cap a una entitat privada, sinó contribuir a la millora de la qualitat i donar servei a un col·lectiu específic, invertint els beneficis generats en el desenvolupament dels projectes que el mateix col·lectiu decideixi com a beneficiosos per als objectius de l'associació.

Seguint amb la línia de l'Economia Social i Solidària, el model organitzatiu parteix de la premisa de ser un "projecte col·lectiu, construït també col·lectivament, que afecta situacions o problemàtiques que també són col·lectives i compartides, i que s'articulen a través del protagonisme i la centralitat de les persones, grups i comunitats afectades directament per aquelles situacions o reptes socials" (Lite, 2022, p. 222).

Per tal d'establir el model organitzatiu que desenvoluparà la gestió de CodiComú cal partir de la mirada de l'ESS aplicada a projectes col·lectius i comunitaris. Citant a Lite (2022):

[...] Això té a veure amb qüestions com contribuir a posar en contacte -fer de pont entre persones i grups-; contribuir a visibilitzar i enfortir les iniciatives col·lectives i comunitàries existents; promoure i facilitar la participació -també de qui té menys facilitat o experiència en espais de treball conjunt, assegurant-nos que generem (i generen) espais i propostes inclusives i accessibles-; posar els nostres coneixements i experiència al servei de les necessitats de les comunitats i organitzacions socials; transferir els valors del cooperativisme i de l'autoorganització des de la pràctica i el propi exemple; promoure el pensament crític i la dimensió col·lectiva de les problemàtiques i fenòmens socials; donar protagonisme a les persones o col·lectius afectats i/o organitzats; o contribuir a la sensibilització sobre determinats problemes o situacions socials, denunciant-ne les causes des d'una mirada crítica, i afavorint l'organització i la mobilització d'aquelles persones i col·lectius afectats. (p. 233-234)

Des d'aquesta perspectiva, la presa de decisions a CodiComú s'articularà a partir dels següents arguments:

- Organització horitzontal, que permeti la presa de decisions conjunta d'una manera representativa de les entitats que en formin part i, en última instància, del sector cultural català.

- Dret a l'associació de projectes amb estructures jurídiques diverses, atenent a la realitat del sector, per tal de no limitar la participació. Aquesta línia radica en la impossibilitat d'accés de diverses formes jurídiques a altres models associatius com seria el d'una cooperativa, una cooperativa de segon nivell o una federació.
- Funcionament dins de l'eix de l'Economia Social i Solidària, desenvolupant una activitat que sigui el més sostenible possible en el mercat de treball actual, i que no tingui per finalitat l'enriquiment privat i individual.

Per tal de vetllar per un desenvolupament sa i que vagi en línia amb la direcció de l'ESS, cada any l'associació realitzarà el [Balanç Social de la XES](#) que analitza la responsabilitat social de les entitats en els següents apartats: el funcionament econòmic i la política de lucre; la perspectiva de gènere; l'equitat i la democràcia interna; la sostenibilitat ambiental; el compromís social i la cooperació; i la qualitat del treball.

## 7.2 Marc legal

El marc legal que empara les associacions que realitzen la seva activitat a Catalunya radica en la Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques. Aquest llibre té com a primer objectiu refondre, sistematitzar i harmonitzar, d'acord amb les exigències pròpies de la tècnica codificadora, la legislació catalana d'associacions i fundacions, continguda en la Llei 7/1997, del 18 de juny, d'associacions (Gencat).

Les associacions són entitats sense ànim de lucre, constituïdes voluntàriament per tres o més persones per a complir una finalitat d'interès general o particular, per mitjà de la posada en comú de recursos personals o patrimonials amb caràcter temporal o indefinit. Poden constituir associacions les persones físiques (amb capacitat d'obrar i tenir un mínim de 14 anys) i les persones jurídiques, privades i públiques. En el cas de CodiComú, es produiria una combinació de persones físiques i jurídiques, atenent a les diferents formes d'organització d'activitat econòmica dels projectes que volguessin formar-ne part, tot i que més endavant es detallaran els requisits formals que s'han de donar per associar-se a CodiComú segons constarien en els seus Estatuts.

### 7.2.1 Etapes de la constitució de l'associació

1. Creació de l'acord de constitució, en forma d'acta fundacional on hi consti la informació requerida sobre la data i el lloc en què s'ha realitzat, les dades personals de les persones fundadores de l'associació, el redactat dels estatuts, la designació de les persones que formaran part de l'òrgan de

govern provisional i els acords i repartiments del patrimoni que s'aporti a l'entitat.

2. Presentació de tota la documentació mitjançant el tràmit electrònic designat pel Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. En el mateix portal d'accés el tràmit es troben documents models que es poden fer servir per a la redacció dels documents llistats anteriorment. La taxa d'aquest tràmit és de 62,55€.
3. En un termini màxim de 3 mesos, es rebrà la resposta positiva o el requeriment d'esmena de la documentació.
4. Paral·lelament a aquest procés, o una vegada ja rebut el registre oficial de l'associació, es pot demanar al Ministeri d'Hisenda el NIF que tindrà l'Associació, presentant la sol·licitud o certificat definitiu de registre de l'entitat. Aquesta sol·licitud es correspon amb el model 037 d'Alta al Cens d'empresaris, professionals i retenidors.

## 7.2.2 Passos a seguir per iniciar l'activitat

- **Declaració d'inici d'activitat econòmica**

Presentació del model 840 a l'Agència Tributària declarant que l'associació tindrà activitat econòmica, tot i ser sense ànim de lucre, per tal de finançar els seus propis projectes.

Aquest model implica declarar en quines àrees de l'activitat econòmica exercirà l'associació, podent escollir-ne més d'una opció. En el cas de CodiComú, es planteja l'inici d'activitat en 3 epígrafs diferents, tenint en compte les 3 principals àrees de serveis:

- **Gestió**
  - Grup o epígraf: 842
  - Descripció de l'activitat: Serveis financers i comptables
  - Correspondència CNAE: 6920: Activitats de comptabilitat, tenidoria de llibres, auditoria i assessoria fiscal
- **Producció cultural**
  - Grup o epígraf: 966.9
  - Descripció de l'activitat: Altres serveis culturals no classificats en altres parts
  - Correspondència CNAE: 910: Activitats de biblioteques, arxius, museus i altres activitats culturals



- **Formació**

- Grup o epígraf: 933.9
- Descripció de l'activitat: Altres activitats d'ensenyament
- Correspondència CNAE: 8559: Altra educació n.c.o.p.

- **Obertura d'un compte bancari**

De cara a les primeres transaccions econòmiques de l'associació, caldrà tenir un compte operatiu. Pel posicionament dins l'Economia Social i Solidària de CodiComú, s'ha optat per l'elecció d'un compte amb una entitat bancària que pertanyi al col·lectiu de banques ètiques.

La documentació requerida i que caldria tenir llesta per a l'obertura del compte seria:

- Registre de l'associació
- Registre censal i poders
- Targeta CIF
- Estatuts

- **Alta de treballadores**

S'haurà de procedir a donar d'alta les primeres treballadores de l'associació comunicant-lo amb una antelació màxima de 60 dies i mínima d'1 a la Seguretat Social, a través del SistemaRED de tramitació d'altres i baixes per compte aliè.

- **Prevenició de riscos i assegurances**

Contractació dels serveis de prevenició de riscos laborals per a les persones treballadores de l'associació, així com pel disseny i seguiment dels plans de seguretat i emergència en el local on es situï el desenvolupament de les activitats. També dependrà d'aquest servei dissenyar els plans de coordinació empresarial per als casos en què es duguin a terme activitats en col·laboració o per contractació d'empreses externes.

Per últim, caldrà contractar l'assegurança d'accident per a les activitats que es duguin a terme i on participin persones que no són treballadores pròpies de CodiComú, a més de l'assegurança de responsabilitat civil per tal de poder cobrir possibles danys a tercers que se'n puguin derivar de les nostres activitats.

Tots dos serveis seran cercats dins del marc de l'Economia Social i Solidària.

- **Certificat digital**

Per tal de poder operar realitzant tràmits oficials de l'administració, caldrà la instal·lació del certificat digital de representació de l'associació o algun altre tipus de certificat identificatiu.

Amb l'objectiu de tenir un certificat de representació com a CodiComú caldrà realitzar la sol·licitud a la Fàbrica Nacional de la Moneda y Timbre (FNMT), amb les següents opcions:

- Certificat per a Administrador Únic o Solidari. Aquest cas només aplica a societats de capital, que no és el cas de CodiComú.
- Per a Entitats Sense Persona Jurídica. En tant que CodiComú esdevindrà persona jurídica com a associació, aquesta opció tampoc aplica.
- Per a Persones Jurídiques. Aquest tipus de certificat s'emet a nom de la persona física representant d'una persona jurídica i seria l'opció que aplicaria a CodiComú.

És necessari realitzar una sol·licitud d'aquest certificat, una vegada l'associació estigui legalment constituïda (amb el registre vigent al Departament de Justícia i amb un CIF, encara que sigui provisional). Aquesta sol·licitud genera un número de referència que servirà perquè la persona representant de l'associació s'identifiqui personalment en una de les oficines de l'Agència Tributària, aportant la següent documentació:

- DNI, NIE o passaport original de la persona representant
- Registre de l'associació
- Acta de constitució
- Acta d'elecció de la Junta Directiva
- Certificat del cens registral, amb les dades de la Junta Directiva actualitzades

També és possible, en cas que sigui necessari, dur a terme tràmits de representació amb la identificació digital de la persona representant. Aquesta identificació pot ser a través de l'eina IDCat, per a tràmits que es duguin a terme amb la Generalitat de Catalunya, o amb un certificat de la FNMT de persona física.

### 7.2.3 Altres obligacions de l'entitat

Per tal que l'associació funcioni amb totes les garanties de la legislació vigent, hi ha una sèrie d'obligacions que caldrà complir, en cas que es donin circumstàncies particulars o de manera general segons el cas:

- Informar de la modificació d'Estatuts de l'associació en cas que aquesta es produeixi. Es realitzarà a través del tràmit electrònic disponible des de la pàgina web del Departament de Justícia o des de l'Oficina Virtual de Tràmits.

- Informar dels canvis de junta que es realitzin posteriors a la constitució de l'associació, adjuntant l'acta de l'assemblea on s'hagi acordat el canvi.
- Complir amb el Reglament General de Protecció de Dades, ja que CodiComú custodiarà informació personal de les persones i entitats associades. Les accions dutes a terme amb aquesta informació s'hauran de regir pel Reglament (UE) 2016/679 del Parlament i del Consell, de 27 d'abril de 2016.0.
- Gestionar la cessió de drets d'imatge de les persones associades en tant que es pugui fer un enregistrament de les activitat que dugui a terme l'associació. Aquesta gestió haurà de dur-se desplegar-se seguint la Llei orgànica 1/1982 tant per les persones majors com menors d'edat.
- En cas de realitzar activitats on hi participin persones menors d'edat, caldrà que les persones associades presentint i tinguin en regla el Certificat de Delicte de Naturalesa Sexual<sup>5</sup>.
- Tenir actualitzats els següents llibres (o format equivalent) i disponibles per a fer les gestions amb l'administració que calgui i també per a la seva consulta per part de les persones i entitats associades:
  - Llibre d'actes: recull de les actes aprovades en assemblea, així com de les reunions de la Junta Directiva.
  - Llibre de sòcies: registre formal de totes les persones i entitats associades, que com a mínim ha de contenir les dates d'alta i de baixa, els noms i cognoms i els domicilis (personals o fiscals). Aquesta documentació és confidencial i haurà d'estar protegida seguint la regulació de la Llei General de Protecció de Dades.
  - Llibre de caixa: en tant que obligacions fiscals, cal tenir actualitzades totes les entrades i sortides de diners, tant en efectiu com a través de moviments bancaris.
- Presentar els impostos anuals i trimestrals que afectin la nostra activitat econòmica. Aquests serien:
  - Declaració de l'IVA a través dels models 303 (trimestral, entre l'1 i el 20 del mes d'inici de cada trimestre es presenta la declaració corresponent al trimestre anterior) i 390 (anual, entre l'1 i el 30 de gener de cada any es presenta la declaració de l'IVA de l'any anterior). Cal tenir en compte que CodiComú facturarà els seus serveis amb IVA, però que les quotes de persones i entitats associades estan exemptes d'IVA. Per aquest motiu s'haurà d'aplicar la prorrata d'IVA, en el

---

<sup>5</sup> Més endavant es detallarà les edats de les persones que es poden associar.

percentatge que calgui en base al total de la facturació. Com això pot afectar al flux de caixa s'analitzarà en apartats posteriors.

- Declaració de l'IRPF. Aquesta declaració farà referència a l'IRPF aplicat a les nòmines de les persones treballadores de l'associació i a la possible facturació de persones professionals externes a les quals se les hagi contractat per a algun servei (amb els models 111, de caire trimestral, i el model 190 de caire anual) i a l'IRPF aplicat en el rebut de lloguer d'immobles (amb els models 115, trimestral, i el model 180, anual) en cas que CodiComú gestioni d'aquesta manera l'espai per desenvolupar les activitats pròpies.
- Declaració de l'Impost de Societats sobre els beneficis de l'associació. Aquesta declaració es presenta de manera anual sempre que no es compleixin els següents requisits:
  - Que els ingressos no superin 75.000€
  - Que les rendes no exemptes no superin 2.000€ (s'entén per rendes no exemptes tots aquells ingressos que provinguin de serveis provinents de la nostra activitat econòmica; és a dir, el que no siguin subvencions, quotes de persones o entitats associades o donacions)
  - Que a totes les rendes exemptes se'ls hagi aplicat la retenció corresponent

Per tal de fer la declaració de l'Impost de Societats, les entitats cal que tramitin una autoliquidació corresponent al tancament de cada trimestre, per tal d'avançar una part de l'Impost de Societats anual (model 202). Finalment, entre l'1 i el 25 de juliol caldrà presentar el model 200 com a declaració anual i realitzar l'últim pagament si és el cas.

- Declaració d'operacions amb tercers, mitjançant el model 347, sempre que hi hagi hagut facturacions de més de 3.005,06€ a un mateix proveïdor.

## 7.3 Estructura de recursos humans

A continuació es presenta la distribució de perfils de recursos humans, a més de les línies a seguir per tal d'aplicar una perspectiva que faciliti la incorporació de l'economia feminista i de cura a l'organització de l'equip. Aquesta ens assegurarà poder oferir un espai i unes dinàmiques de treball que apostin per desenvolupar una iniciativa feminista de cura, entesa com aquella que treballa en algun d'aquests eixos (Estivill i Miró, 2020, p. 278):

- Impulsa processos socioeconòmics de producció o reproducció social amb l'objectiu de la democratització de la cura.
- Reconeix la centralitat social de la cura i la socialització de la seva responsabilitat, eliminant la divisió sexual del treball.
- Incorpora una perspectiva interseccional que reconegui i dignifiqui les condicions de treball de les treballadores de cures, majoritàriament migrants i sense papers, tot fomentant l'apoderament de les persones proveïdores de cura i de les persones receptores.

En els següents subapartats s'aniran indicant accions concretes en la configuració de l'equip amb estratègies per tal d'aterrar al dia a dia els següents conceptes que articulen la perspectiva feminista i de cures a les organitzacions (Lafede.cat - Organitzacions per a la Justícia Global, 2018):

### **Valors hegemònics**

Revisió dels valors que articulen una forma d'organitzar-se preestablerta com a col·lectiu que prové de concepcions androcèntriques. Aquests valors s'articulen al voltant de "la producció, l'èxit, la invisibilització de les emocions i els conflictes, el poder jeràrquic, l'autonomia, el compromís i la devoció exclusiva per l'objectiu de l'entitat, etc".

### **Conflictes, relacions i emocions**

Es pretén una verbalització i gestió sana i amb temps dels conflictes, allunyant-se de la dinàmica d'obviar-los i deixar que passin, ja que això genera tensions en les entitats que tendeixen a acumular-se per generar situacions més greus.

Cal tenir en compte l'existència d'una imposició de normes socials de gènere que s'impregnen en les nostres relacions socials sobre com cadascú ha de gestionar les emocions i com es visibilitzen.

### **Participació i democràcia**

Qüestionament de les formes predefinides que existeixen de participar en una entitat i a les quals de manera acrítica se'ls genera més valor, com són aquelles que tenen discursos estructurats, a qui parla amb un to de veu més alt, sense expressar contradiccions, etc.

Caldrà implementar dinàmiques que permetin la completa participació de totes les persones, independentment de les seves capacitats a l'hora d'intervenir d'una manera immediata o àgil, del seu carisma oral o que no ocupin molt espai en les assemblees i reunions.

## **Organització dels treballs i les tasques**

Voluntat de fer visibles totes aquelles tasques que esdevenen invisibles, sovint de cura de l'espai o de les persones, i que s'assumeixen per part de determinades persones de manera sistemàtica, sense que hi hagi un reconeixement o un repartiment de la càrrega mental i de la feina. Aquesta invisibilització i extracció del valor sovint es dona en les tasques que s'han feminitzat (de caire reproductiu), per contra d'aquelles que s'han masculinitzat (les que tenen un rol més productiu).

## **Conciliació, corresponsabilitat i organització dels temps**

Amb aquesta línia d'acció es busca l'equitat en el repartiment de tasques de conciliació i corresponsabilitat, evitant que l'excés de tràmits per tal compaginar la vida laboral i la resta d'aspectes de la vida. Encara avui en dia, són les dones les que passen assumeixen aquesta doble jornada.

Donant opcions d'entrada que facilitin aquest aspecte vital, es facilita l'accés i s'eliminen resistències per a totes les persones.

## **Discriminació, assetjament laboral i assetjament sexual i per raó de gènere**

Entenent la discriminació i l'assetjament com el conjunt de comportaments d'intimidació i humiliació que una persona pugui exercir contra una altra, sigui el motiu que sigui l'inici d'aquesta actitud, s'ha d'implementar una política de tolerància 0, amb protocols d'actuació senzills i de fàcil accés per a qualsevol persona que participa de l'entitat.

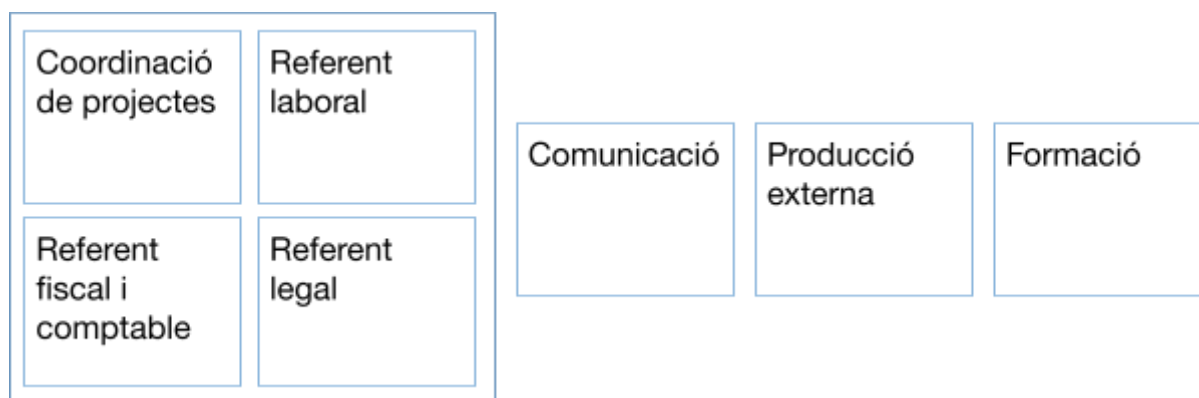
Cal tenir en compte, també, la importància de la diferència de rangs de poder en una entitat, fet que acostuma a difuminar actituds o a justificar-les.

### **7.3.1 Equip**

En una primera etapa del projecte, es planteja un equip amb contractació laboral, deixant fora les persones que hi participaran i desenvoluparan tasques com a sòcies de l'entitat, de 4 pesones. Aquestes persones es repartiran entre els rols de coordinació de projectes, referent de l'àmbit laboral, referent de l'àmbit fiscal i comptable i referent de l'àmbit legal.

Aquests quatre perfils s'interrelacionen en assemblees setmanals, per tal de fer un traspàs de l'estat de feina, tant del contingut com del volum, per tal d'anivellar càrregues. Alhora, es comparteixen inquietuds o situacions complexes per tal que tothom pugui estar al dia de les situacions esporàdiques que es puguin donar en els diferents projectes i facilitar el traspàs en cas de necessitat.

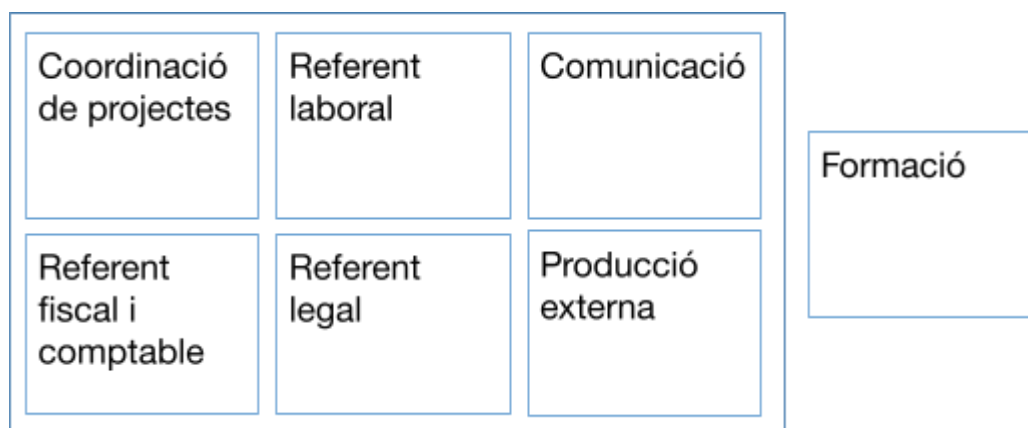
Gràfic 5. Proposta d'estructura organitzativa. Any 1 i 2.



Font: Elaboració pròpia

En aquesta primera etapa d'activitat també es comptarà a l'equip amb personal extern que col·laborarà de manera puntual segons la contractació de producció externa i la programació de formacions. Amb l'evolució de l'associació i la consolidació i ampliació dels serveis que ofereix, aquesta estructura anirà mutant, tant amb l'ampliació d'horaris del personal estructural de la primera fase, com per la incorporació de forma fixa dels perfils de comunicació i producció externa. Fins que CodiComú tingui una programació de formació suficientment estable i sostenible com per tenir personal dedicat a la formació de manera fixa i indefinida, es preveu que ha de passar més de l'anàlisi de 3 anys contemplat en aquest treball.

Gràfic 6. Proposta d'estructura organitzativa. Any 3.



Font: Elaboració pròpia

## Perfils

Taula 5. Perfil Coordinació de projectes

<b>COORDINACIÓ DE PROJECTES</b>		
<b>JORNADA</b>	37,5h/setmanals	
<b>TEMPS A LA COOPERATIVA</b>	Tasques pròpies 35 hores	Tasques col·lectives <sup>6</sup> 2,5h
<b>PERFIL</b>	Grau en l'àmbit d'Humanitats o Ciències Socials Màster en Gestió Cultural, Producció Cultural Es valorarà experiència en l'àmbit de l'associacionisme i la coordinació de projectes amb agents diversos Es valoraran coneixements sobre perspectiva feminista, gestió de conflictes i acció comunitària	
<b>FUNCIONS</b>	Coordinació de projectes Cerca de clientela Supervisió de material de divulgació Redacció i generació de contingut Accions comunicatives Recerca de finançament	

Font: Elaboració pròpia

<sup>6</sup> En el següent apartat Horaris es detalla en què consisteixen les tasques col·lectives i la dedicació de temps de cada persona de l'equip.



Taula 6. Perfil Referent laboral

<b>REFERENT LABORAL</b>		
<b>JORNADA</b>	20h/setmanals <sup>7</sup>	
<b>TEMPS A LA COOPERATIVA</b>	Tasques pròpies 19 hores	Tasques col·lectives 1h
<b>PERFIL</b>	Cicle Superior en Administració i Finances o formació similar en Recursos Humans i Gestió laboral Es valorarà formació sobre Economia Social i Solidària Es valorarà formació o experiència sobre la contractació en l'àmbit cultural i legislació vigent	
<b>FUNCIONS</b>	Gestió d'altres, baixes i confecció de nòmines Suport a la confecció de contractes Formacions sobre l'aspecte laboral del sector cultural Redacció de continguts en el seu àmbit d'expertesa	

Font: Elaboració pròpia

Taula 7. Perfil Referent fiscal i comptable

<b>REFERENT FISCAL I COMPTABLE</b>		
<b>JORNADA</b>	20h/setmanals <sup>8</sup>	
<b>TEMPS A LA COOPERATIVA</b>	Tasques pròpies 19 hores	Tasques col·lectives 1h
<b>PERFIL</b>	Cicle Superior en Administració i Finances o formació similar en Comptabilitat i Fiscalitat Es valorarà formació sobre Economia Social i Solidària Es valorarà formació o experiència sobre la facturació en l'àmbit cultural i legislació vigent	
<b>FUNCIONS</b>	Presentació d'impostos de l'associació Control i suport en la facturació i la fiscalitat Formacions sobre l'aspecte comptable i fiscal del sector cultural Redacció de continguts en el seu àmbit d'expertesa Suport a la justificació i confecció de subvencions	

Font: Elaboració pròpia

<sup>7</sup> A partir del 3r any d'activitat la jornada passaria a ser de 37,5 hores setmanals.

<sup>8</sup> A partir del 3r any d'activitat la jornada passaria a ser de 37,5 hores setmanals.

Taula 8. Perfil Referent legal

<b>REFERENT LEGAL</b>		
<b>JORNADA</b>	20h/setmanals	
<b>TEMPS A LA COOPERATIVA</b>	Tasques pròpies 19 hores	Tasques col·lectives 1h
<b>PERFIL</b>	Grau en Dret Es valorarà formació sobre Economia Social i Solidària i legislació pròpia sobre entitats del Tercer Sector Es valorarà formació o experiència sobre la legislació vigent en l'àmbit cultural	
<b>FUNCIONS</b>	Control de la confecció de contractes Assessorament a les entitats i professionals associades Formacions sobre legalitat en el sector cultural Redacció de continguts en el seu àmbit d'expertesa	

Font: Elaboració pròpia

Taula 9. Perfil Producció externa

<b>PRODUCCIÓ EXTERNA</b>		
<b>JORNADA</b>	37,5h/setmanals	
<b>TEMPS A LA COOPERATIVA</b>	Tasques pròpies 35 hores	Tasques col·lectives 2,5h
<b>PERFIL</b>	Grau en l'àmbit d'Humanitats o Ciències Socials Màster en Gestió Cultural, Producció Cultural o Postgrau en Producció d'Espectacles i Esdeveniments Escènics Es valorarà formació tècnica en l'àmbit d'arts escèniques	
<b>FUNCIONS</b>	Tasques de desenvolupament de la producció Relació amb empreses proveïdores Coordinació amb la clientela que contracta el servei Control de la tresoreria del projecte	

Font: Elaboració pròpia

Taula 10. Perfil Comunicació

<b>COMUNICACIÓ</b>		
<b>JORNADA</b>	30h/setmanals	
<b>TEMPS A LA COOPERATIVA</b>	Tasques pròpies 28,5 hores	Tasques col·lectives 1,5h
<b>PERFIL</b>	Grau en l'àmbit artístic Cicle Superior en Disseny Gràfic o Il·lustració Formació en màrqueting i ús de xarxes socials Formació en comunicació inclusiva, des d'una perspectiva feminista, anti-lgtbiqfòbica, antiracista, anticlassista i/o anticapacista <sup>9</sup> Es valorarà experiència de treball (remunerat o no remunerat) en entorns associatius	
<b>FUNCIONS</b>	Disseny d'elements gràfics per a la pròpia associació Disseny d'elements gràfics per a producció externa Estratègia de xarxes socials per a l'associació i altra possible presència a internet Gestió de xarxes socials per a projectes de producció externa, en cas que sigui necessari	

Font: Elaboració pròpia

### 7.3.1.1 Horaris

A nivell d'associació, s'estableix un horari d'atenció a sòcies i clientes externes de 10:30h a 17:00h, sense perjudici que pugui haver-hi tràmits o cites que puguin produir-se en altres horaris a conveniència de l'equip. Aquest horari d'atenció està pensat per poder assegurar temps de treball intern abans i després de l'atenció de cara al públic per a telèfons o reunions.

A nivell personal, cada treballadora podrà perfilar l'horari exacte que necessiti fer, facilitant la conciliació familiar o de persones dependents, treballant en equip per assegurar que l'oficina estigui activa en l'horari d'atenció al públic i les responsabilitats de cada persona es puguin desenvolupar en el calendari de treball estipulat, apostant per solapar al màxim els horaris de treball entre treballadores per garantir la màxima eficiència en el treball en equip.

També es facilitarà l'opció de realitzar teletreball, també en la línia de donar opcions per a la conciliació.

<sup>9</sup> Aquest és un tret a valorar i no s'espera que algú tingui formació en totes aquestes àrees. En qualsevol cas, sabent la complicació que algú pugui tenir una mirada formada en tots aquests àmbits, s'oferirà accés a formació per complementar qualsevol àmbit que la persona o l'equip pugui considerar que els falta aprofundiment.

Dins d'aquest horari personal, cada persona treballadora té assignades una bossa d'hores, proporcional a la seva jornada laboral, per dedicar-les a tasques del col·lectiu que no recauen en cap perfil en concret. Dins d'aquestes hores hi entrarien la neteja de l'espai, el manteniment de l'oficina, la compra de material general o l'organització d'un esmorzar per al grup. L'objectiu és integrar la perspectiva de cures en el si de l'entitat i no externalitza-la a empreses, eixemplant més la diferència entre treball productiu i treball reproductiu.

En cas que hi hagi moments en el transcurs de l'activitat de l'entitat que l'assumpció d'aquesta bossa d'hores sigui inabastable, sí que s'optaria de manera excepcional per la contractació d'alguna cooperativa de neteja, per exemple, que pugui desenvolupar aquestes tasques. Sempre des d'una perspectiva de la correcta remuneració a les treballadores i amb valors que s'inscriguin d'uns de l'ESS.

### 7.3.1.2 Assemblees

Obviant l'Assemblea General de l'Associació que té caire anual, l'equip de persones treballadores realitzarà una assemblea mensual, per tal de veure els principals reptes i línies de treball que es desenvoluparan aquell mes i per fer repàs de si han quedat tasques o projectes pendents que no estiguin seguint el calendari acordat.

D'aquesta manera es pretén abordar sobrecàrregues de feina o situacions límit amb temps i poder reestructurar o prioritzar tasques per tal de col·lectivitzar les responsabilitats.

## 7.4 Estructura associativa

### 7.4.1 Organització i estructura de treball

CodiComú s'organitza a través d'una assemblea, formada per totes les persones i entitats associades de manera vigent, seguint el que s'estableix en els Estatuts. Aquesta assemblea es reuneix de manera ordinària anualment, en el format d'Assemblea General Ordinària entre el 15 de gener i el 15 de febrer amb l'objectiu d'aprovar el pla operatiu i el pressupost anual i el tancament de comptes i la memòria de l'any anterior, a més del pla estratègic trianual segons convingui.

A més de l'Assemblea General Ordinària, existeixen altres espais de trobada i treball regulars que permeten el desenvolupament de les accions aprovades i són útils per dur a terme l'estratègia present en el pla estratègic en vigor. La coordinació d'aquests espais depèn de les necessitats de l'associació en cada moment i es lidera des dels Grups de Treball. Tot i que l'existència i la raó de ser dels Grups de Treball respon al context que es visqui en el sector cultural, es proposa una estructura bàsica reflectida en les següents línies de treball:

- Grup Laboral: dirigit a treballar les necessitats del subsector de les arts escèniques en matèria laboral, amb l'objectiu d'estar al dia de les novetats a nivell legislatiu i treballant noves propostes dirigides a millorar les condicions de les persones treballadores.
- Grup Formatiu: té per objectiu analitzar les necessitats de les persones de l'associació i establir itineraris formatius, tant interns com oberts a persones externes, que responguin a una millor gestió dels projectes culturals que s'estan duent a terme, així com ampliar el coneixement en matèria rellevant per a les treballadores de la cultura.
- Grup de Relacions Externes: dedicat a la creació i seguiment de les aliances creades a CodiComú en col·laboració amb altres agents rellevants del sector cultural.
- Grup d'Economia: centrat en vetllar pel benestar econòmic de l'associació, així com encrear noves estratègies de finances i relacions econòmiques amb altres agents que promoguin les bones pràctiques, alhora que assegurin el manteniment i sostenibilitat de CodiComú.

## 7.4.2 Dret d'associació

Tenint en compte l'activitat en la qual desenvolupa la seva activitat CodiComú, existeixen una sèrie de limitacions sobre els requisits que han de complir les persones o entitats que vulguin associar-se, responent a les particularitats que s'han esmentat en la descripció del projecte i que fan que quedin fora de l'abast d'incidència de l'associació algunes àrees de treball o característiques particulars.

- Subsector a què es dedica la persona o col·lectiu: les persones o entitats que vulguis associar-se hauran d'acreditar que formen part del subsector de les arts escèniques o que realitzen alguna professió connexa. Això es podrà fer mitjançant la presentació del model 036 d'alta d'activitat econòmica, on s'indicarà a partir de quin codis CCAE (Classificació Catalana d'Activitats Econòmiques) s'està tributant. A partir dels Estatuts s'estableix els següents codis:
  - 9001: Arts escèniques
  - 9002 — Activitats auxiliars a les arts escèniques
  - 8552 — Educació relacionada amb la cultura
  - Altres activitats professionals, científiques i tècniques n.c.c.a.<sup>10</sup>
  - Altres codis que revisats per la Junta Directiva i amb el Grup de Treball pertinent es valori que escau als serveis de CodiComú.

<sup>10</sup> Aquesta classe inclou "Els serveis realitzats per intermediaris en nom de particulars i orientats a obtenir contractes per actuar en pel·lícules cinematogràfiques, obres teatrals i altres espectacles culturals o esportius, així com oferir a editors, productors i similars, llibres, guions, obres d'art, fotografies i altres." <https://www.idescat.cat/classificacions/?tc=6&v0=1&id=ccae-2009-ca&v3=7490>  
Consultada a 18/05/2024

Tant en el cas d'una agrupació de professionals que encara no s'hagin constituït com en cap forma jurídica o no hagin començat la seva activitat econòmica, com en el cas d'una persona treballadora per compte aliè que decideix associar-se però sense necessitat de serveis empresarials, és requisit una declaració responsable conforme la seva activitat es correspon amb les activitats exigides anteriorment. Durant el procés de constitució del col·lectiu, CodiComú vetllarà perquè efectivament aquesta sigui la línia d'activitat econòmica escollida en el moment de començar a exercir activitat.

- Pertànyer a la categoria de microempresa: per tal de donar servei al perfil de clientela que encaixa més amb la voluntat d'incidència social de CodiComú s'estableix la limitació de volum i mida de l'entitat o projecte empresarial, per tal que aquest estigui de la definició de microempresa a nivell estatal de manera estructural (això exclou que per a esdeveniments o projectes específics no es pugui ampliar puntualment la plantilla): màxim de 10 persones treballadores i una volum de negoci anual de màxim 2 milions d'euros. Això aplicaria també a les persones sòcies que estiguessin dins del règim d'autònoms.
- Les persones que es vulguis associar hauran de ser majors de 16 anys. La llei de l'associacionisme limita l'edat de participació als 14 anys. En aquest cas s'ha optat a pujar aquest llindar, en tant que 16 anys és l'edat mínima per treballar autònomament.
- No es contempla en el plantejament del projecte que puguin associar-se persones jurídiques de caràcter públic, tot i que sí que puguin contractar-ne els serveis.

### 7.4.3 Dret de participació als òrgans directius

En tant que associació, CodiComú es regirà per uns Estatuts, aprovats en el moment de la constitució de l'entitat i que seran modificables sempre que l'Assemblea General ho consideri oportú, i tindrà un òrgan directiu, que és la Junta Directiva. Aquesta Junta no està inclosa dins de l'estructura de Recursos Humans, ja que són càrrecs electes que no perceben una contraprestació econòmica per la seva feina dins l'associació.

Aquestes són algunes consideracions legals en relació a la constitució d'una Junta Directiva:

- Legalment han d'existir-hi 3 càrrecs com a mínim que formin part de la Junta Directiva. Obligatòriament 2 d'aquests càrrecs han de ser presidència i secretaria, podent ser el tercer tresoreria, vicepresidència o vocal.
- Els càrrecs d'una Junta Directiva han de ser no remunerats, més enllà de què les persones a títol particular ofereixen serveis a l'associació de manera

paral·lela, a través d'un contracte laboral i sempre que no tinguin a veure amb les tasques que desenvolupa com a membre de la Junta. A més a més, també es té dret al reemborsament de despeses que se'n derivin de l'exercici del càrrec en qüestió sempre que hi estiguin relacionades de manera inequívocament justificada. Cal esmentar que existeix un límit que suposa que no pot haver-hi més de la meitat de persones a la Junta Directiva que també rebin alguna mena de retribució a l'associació.

Tenint aquests punts en compte s'estableixen les següents pautes per a la constitució de la Junta Directiva:

- Una persona o col·lectiu no pot ocupar més d'un càrrec a la Junta Directiva. Això implica que els col·lectius formats per més d'una persona no podran optar a més d'un càrrec encara que aquest l'ocupessin persones diferents.
- Les persones treballadores no poden formar part de la Junta Directiva, en tant que podrien entrar en conflicte d'interessos.

## 8. El mercat

Per tal d'establir l'abast de CodiComú es farà una breu anàlisi sobre el context actual que ens proporcionen les dades de les Estadístiques Culturals de Catalunya 2024. A partir d'aquestes dades es podrà fer un dibuix sobre quin és el potencial de mercat de CodiComú, disgregant-les a partir de la cadena de valor d'arts escèniques, segons si les persones o entitats pertanyen al segment de producció, de distribució o d'exhibició segons Bonet i Villarroja (2009).

### 8.1 Característiques de mercat

#### 8.1.1 Producció

Les últimes dades disponibles ens indiquen que l'any 2022 hi havia un total de 150 companyies d'arts escèniques<sup>11</sup> sent un 71,3% de teatre, un 10,7% de dansa i un 18% de circ (DCGC, 2024).

L'any 2022 les companyies d'arts escèniques van realitzar un total de 15.954 representacions, amb un caixet de menys de 601€ en un 5,15%, d'entre 601€ i 1.500€ en un 35,88%, d'entre 1.501€ i 3.000€ en un 20,73%, d'entre 3.001€ i 6.000€ en un 12,10% i de més de 6.000€ en un 26,14%. Això suposa que els dos trams centrals de caixet, d'entre 601€ i 3.000€ suposen més del 50% de les representacions a Catalunya per al 2022. A més a més, destaquen el 26,14% de grans produccions. Amb aquestes representacions, les companyies catalanes van recaudar el 2022 un total de 55,1 milions d'euros entre caixets i taquilla (DCGC, 2024). Pel que fa a l'evolució d'aquestes tendències, es pot veure un augment de la predilecció pels espectacles de més de 6.000€, alhora que un canvi considerable en la tendència de la presència d'espectacles de menys de 601€, passant del 2019 amb 1.644 representacions a 769 representacions l'any 2021. La resta de franges segueixen la tendència marcada entre el 2017 i el 2019<sup>12</sup>.

D'aquestes representacions la majoria es desenvolupen amb 2 intèrprets o amb 3 o 4, 26,7% i 30,8% respectivament, i un 17,8% només amb un intèrpret. Un 6,2% de les representacions es van dur a terme amb més de 10 intèrprets (DCGC, 2024).

---

<sup>11</sup> Les dades d'Estadístiques Culturals de Catalunya només contempen la inclusió de companyies categoritzades com a professionals. Per a les companyies de teatre i dansa els criteris mínims d'estabilitat i professionalitat són: un mínim de tres anys produint i/o representant les seves produccions i un mínim de cinc representacions retribuïdes al llarg de l'any. Per a les companyies de circ, els criteris mínims d'estabilitat i professionalitat són: els artistes de les companyies han de tenir un mínim de tres anys d'activitat professional i han d'haver realitzat un mínim de quinze representacions retribuïdes a l'any.

<sup>12</sup> No estan publicades les dades pertanyents al 2020.



Aquestes representacions es corresponen a 797 espectacles presentats, dels quals el 59,3% ha tingut un cost de producció d'entre 6.001€ i 60.000€. A tret distintiu, només 8 espectacles durant el 2022 van tenir un cost de producció de més de 300.000€ (DCGC, 2024).

A nivell d'ingressos, el 69% d'aquests prové de caixets i taquilles, el 21,% d'aportacions públiques i el 9,3% de patrocinis, coproduccions, televisió i drets d'autor. El 2022 el percentatge ingressat per part d'aportacions públiques és del 21,7%, 5,96 punts percentuals menys que el 2021, i amb una reducció considerable respecte al 38,36% de 2020.

D'aquests ingressos, el 48,7% es dedica al personal de la companyia, 30,8% a les despeses de la pròpia activitat i el 20,5% a altres (DCGC, 2024). Dins de la despesa l'àmbit de personal de les companyies d'arts escèniques, el 46% de les treballadores es dediquen a l'àrea artística, amb un 20,6% en l'àmbit tècnic i un 29,7% en l'àmbit de gestió i administració (DCGC, 2024).

Malauradament, l'apartat de música del mateix estudi de dades no recull el volum de formacions musicals que hi ha registrades al territori i el detall de despeses i ingressos que sí que tenim accessible amb teatre, dansa i circ. Segons l'Anuario de Estadísticas Culturales (MCD, 2023) trobem un total de 900 entitats musicals entre agrupacions de cambra, bandes, cors, orquestres de cambra i orquestres simfòniques.

Les dades disponibles ens diuen que el volum de facturació de les discogràfiques catalanes i de la producció musical en català ascendeix a 15,73 milions d'euros el 2022. A més a més, a través de l'informe Les indústries musicals a Catalunya (2023) sabem que existeixen 379 empreses, amb un total de 874 milions d'euros en facturació i que mobilitzen 4.088 persones treballadores (ACCIÓ | Generalitat de Catalunya, BCN Music Lab i Cluster Development, 2024).

## 8.1.2 Distribució

En la distribució d'arts escèniques a Catalunya no comptem amb un registre de persones o entitats que es dediquen a aquesta tasca de per si. Ara mateix ens podem guiar per les persones associades al Col·lectiu de Distribució d'Arts Escèniques de Catalunya (CDAEC) on hi apareixen 16 persones associades (Col·lectiu de Distribuïdores d'Arts Escèniques de Catalunya. (s.d.)).

A nivell de management en l'àmbit musical existeixen 19 empreses, que suposen el 5% de les dedicades a les indústries musicals, amb el 3% de la facturació i 39 persones treballadores.

A més a més, cal destacar que des dels anys 90, la música ha estat vivint un procés de desintermediació a causa d'eines que potencien l'autogestió de l'artista i que

eliminen passos intermedis de distribució que abans eren necessaris. Per aquest motiu, l'estructura dels agents implicats en el procés de distribució de la música s'ha anat veient reduïda.

### 8.1.3 Exhibició

Pel que fa a la part d'exhibició de la cadena de valor de les arts escèniques, trobem que a Catalunya existien el 2022 162 teatres, dels quals el 69,8% són de titularitat pública, el 21,6% són empreses privades i el 8,6% són associacions i fundacions. A tall distintiu, tot i el desequilibri que hi ha entre la proporció de teatres públics i privats, si ens fixem en el nombre de representacions anuals aquestes dades s'inverteixen, ja que titularitat pública, privada i associacions i fundacions proveeixen el 34,1%, 58,5% i 7,4% de les representacions anuals, respectivament. Aquestes entitats assoleixen el 2022 una recaptació de 80,1 milions d'euros en total, amb una distribució de titularitat pública, privada i associacions i fundacions del 31,9%, del 64% i del 4,1%, respectivament (DCGC, 2024). Tot i que es veu una tendència similar a les representacions, es pot destacar que tant els teatres públics com les associacions i fundacions situen el seu percentatge de recaptació per sota del percentatge de representacions, mentre que els teatres de titularitat privada situen la recaptació per sobre de les representacions.

En total, els teatres de Catalunya concentren una ocupació de 1.603 persones treballadores. La comarca del Barcelonès concentra quasi bé un terç d'aquesta presència, amb un 32,1% dels teatres del territori, seguit del Vallès Occidental amb un 11,1% (DCGC, 2024).

Respecte a la mida, trobem tres grans franges que assumeixen la gran part de teatres, que serien de 151 a 300 butaques (21% dels teatres), de 301 a 500 butaques (34%) i de 501 a 1.000 butaques (24,1%) (DCGC, 2024).

Els ingressos de les sales d'arts escèniques de Catalunya provenen majoritàriament d'aportacions públiques (subvencions i aportacions directes), tot i que pràcticament en la mateixa proporció que els ingressos per taquilla, amb un 44,5% i un 41,7% respectivament. Les despeses relatives a aquests ingressos van destinades en un 35,3% en personal, un 45,4% a despeses pròpies de la mateixa activitat teatral i en un 19,3% a altres tipus de despeses no detallades a l'informe (DCGC, 2024).

Del volum de negoci i de persones treballadores en el sector musical, el 51% d'empreses i el 73% de treballadores pertanyen a la música en viu, respecte al 27% i el 18% respectivament que es dediquen a la música gravada. D'aquí destaquen les 39 sales de concerts i espais musicals privats i les 17 sales de gravació musical, a més de les 46 promotores de concerts i festivals (ACCIÓ | Generalitat de Catalunya, 2024). La resta d'empreses existents centren la seva activitat en tasques auxiliars a la música, tant en viu com gravada, com serien el ticketing, instruments musicals i distribució i agregació de contingut.

Pel que fa espais d'exhibició en format de festivals o concursos públics trobem la següent relació d'esdeveniments a Catalunya el 2021: 227 en l'àmbit de la música, 57 en l'àmbit de la dansa i 108 en l'àmbit del teatre (MCD, 2022).

## 8.2 Aproximació a la recaptació de clientela

En aquest apartat es dibuixaran les diferents línies d'activitats i de negoci que proposa CodiComú i com aquestes interactuen amb els diversos perfils de clientela exposats anteriorment. Aquests es diferencien en dues tipologies: clientela externa, que són aquelles entitats que contractarien CodiComú per desenvolupar algun servei de manera remunerada, i les aliances, que són aquelles relacions de col·laboració que es treballarien amb l'objectiu de millorar el posicionament de CodiComú i sumar recursos i esforços per tal d'assolir els objectius de l'associació.

Pel que fa a la recaptació de persones i entitats sòcies, aquest bloc es desenvolupa en detall en l'apartat Estructura associativa, dins d'Estructura organitzativa i de Recursos Humans.

### 8.2.1 Clientela externa

Com a part de l'oferta de serveis de CodiComú s'obre la possibilitat de prestar serveis a entitats o professionals externes que desitgin una relació puntual a través de:

- **Formacions**

Les formacions que ofereix CodiComú seran en la modalitat interna i externa. Les formacions internes seran aquelles que estan únicament destinades a les persones i entitats membres de l'associació. Les formacions externes estaran programades amb opció a la inscripció de persones externes a l'associació o directament obertes i dirigides a aquest perfil. Aquestes es plantegen sempre de pagament, a no ser que existeixi alguna via de finançament extern i que es prioritzi la gratuïtat per diversos objectius, com seria la recaptació d'associades o la divulgació de qüestions especialment rellevants com perquè es vulgui la màxima difusió possible.

També existeix la possibilitat que alguna entitat, possiblement amb una estructura de més dimensions que la del perfil de clientela que planteja aquest projecte, que vulgui encarregar alguna formació pròpia, feta a mida o dins del tipus de contingut que ja s'estarà generant. Aquesta és una opció sempre que la temàtica estigui dins del nostre radi d'influència, girant al voltant dels temes de fiscalitat en el món cultural, actualitat en legislació en l'àmbit cultural o bones pràctiques en el sector en línia amb l'Economia Social i Solidària.

- **Serveis de producció**

CodiComú també ofereix la possibilitat de contractar l'associació per tal de realitzar tasques de producció d'esdeveniments o projectes puntuals, com serien jornades, festivals i mostres o concerts.

Aquesta contractació pot ser el resultat d'una relació puntual per part d'una empresa o entitat privada que vulgui delegar aquesta àrea de gestió o pot ser el resultat de guanyar alguna licitació per part del sector públic.

- **Serveis de gestió externa**

De cara a un perfil de clientela puntual més reduït, CodiComú també pot oferir serveis més localitzats i reduïts en el temps, que no suposin la contractació de tot el ventall de serveis amb els costos que implica. Aquestes petites gestions que generen malestar i excessives complicacions a professionals o entitats sense gaire personal ni recursos suposen un petit incentiu econòmic per a l'associació, així com una forma de dur a terme l'objectiu de l'entitat de facilitar les tasques del dia a dia que resulten especialment feixugues quan ningú de l'equip té nocions sobre burocràcia o obligacions empresarials, així com per projectes que estiguin començant i necessitin una empenta per acabar de constituir-se.

## 8.2.2 Aliances

Per tal de tenir la major incidència possible en l'ecosistema cultural de Catalunya, CodiComú treballarà per posicionar-se estratègicament en col·laboració amb algunes aliances clau que actuïn com a propagador o amplificador de l'activitat de l'associació o com a nexes d'unió entre CodiComú i professionals o entitats que puguin interessar-se en associar-se i esdevenir part de la clientela.

- **Grans i mitjans centres culturals**

Aquesta figura aglutina aquells perfils d'entitats que, per la seva naturalesa i dimensions, queden fora del perfil d'entitat associada de CodiComú, però que programen i dissenyen activitats en una línia compartida. D'aquesta manera, es podrien generar col·laboracions en la co-programació d'activitats o perquè es convidi a CodiComú a ser-ne part pel seu sector d'expertesa.

En aquest àmbit estarien entitats com el Festival Danseu Les Piles, el festival Temporada Alta, el FASTT o el CCCB amb la seva programació d'activitats d'arts escèniques.

- **Administració local i territorial**

Arran del posicionament de l'administració pública en els darrers anys envers un potenciament de l'Economia Social i Solidària, així com un replantejament del paper de la cultura en el dia a dia de la ciutadania respecte als seus drets

culturals, comptem que podrem realitzar aliances amb l'administració com a part de l'avantguarda en treballar per un canvi en el teixit cultural del territori.

Aquesta línia de treball es pot traduir en organització de jornades i xerrades, formar part de directoris impulsats per l'administració o ser part rellevant en el desenvolupament de noves polítiques públiques i plans estratègics.

- **Associacions professionals**

En tant que enllaç clau amb el sector professional de les arts en viu, les associacions de professionals de la dansa, teatre, circ i música esdevenen una aliança especialment rellevant per tal de fer arribar CodiComú a les professionals del sector.

La gran majoria d'aquestes associacions ofereixen directoris de projectes en consonància amb la lluita per una bona gestió dels projectes culturals on necessàriament ens hem de situar. A més a més, es poden establir col·laboracions en tant que formacions o projectes de més grans dimensions.

Entitats representatives d'aquest nínxol serien l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, l'Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya, l'Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya, l'Associació de Músics de Jazz i Música Moderna de Catalunya o l'Associació de Músics Professionals de Catalunya, entre d'altres.

- **Altres aliances o catàlegs**

També es durà a terme un posicionament per tal d'esdevenir una entitat de referència en els principals catàlegs de serveis que tinguin a veure amb l'Economia Social i Solidària com serien:

- [Pam a pam](#)
- [Mapa d'entitats feministes](#)

## 9. Comunicació i màrqueting

En el següent apartat s'establirà l'estratègia comunicativa de CodiComú per tal d'assolir els seus objectius i implementar-se a l'ecosistema cultural de Catalunya com a entitat de referència, tant per aconseguir una sostenibilitat econòmica com a entitat, com per esdevenir un agent clau en la xarxa de presa de decisions que afecten al sector.

### 9.1 Objectius de l'estratègia de comunicació

A continuació es presenten els objectius generals del Pla de Comunicació i Màrqueting. Les accions derivades d'aquests objectius es desenvoluparan en els conseqüents apartats:

- Esdevenir un agent de referència en el sector cultural, concretament en el subsector de les arts escèniques a nivell de polítiques culturals al territori.
- Atraure persones i entitats associades per a què formin part de l'associació, tant per la nostra tasca de divulgació i activisme com per la professionalitat en els serveis que oferim.
- Generar col·laboracions amb entitats rellevants en el sector cultural a Catalunya per mantenir un flux de treball constant dins de la nostra línia d'activitat de Producció Externa.
- Tenir un públic constant per a les formacions que oferim sobre qüestions legals, fiscals i laborals en el sector.
- Posicionar-nos com a mitjà de divulgació de referència per al seguiment de l'actualitat en matèria de drets laborals i canvis legislatius.

### 9.2 Imatge corporativa i de marca

Amb l'objectiu de generar elements comunicatius que siguin fàcilment identificables i alhora facin de canal transmissor de l'entitat i dels valors que promou, s'ha treballat sobre una sèrie de propostes de logotips.

Aquests serien fàcilment adaptables a versions com avatars i banners, per fer-los servir com a identificadors tant a xarxes socials com a elements comunicatius impresos.

#### 9.2.1 Logotip i proposta visual

En tant que l'objectiu de CodiComú és posar en sintonia dos mons que acostumen a treballar en paral·lel, com són la creació artística i la gestió administrativa, sense interacció en les àrees d'activitat respectives, cal que la proposta visual de l'entitat vagi en concordança amb aquesta filosofia.

És per això que s'ha creat una proposta de logotip que reflexa aquesta unió de dos elements que semblen separats però que formen part del mateix. En la Figura 1 i la Figura 2, veiem com les dues C de CodiComú s'uneixen, de la mateixa manera que s'uneixen en el nom de l'entitat per formar una sola paraula. Aquests elements, tenen colors diferents, ja que tenen tradicionalment personalitats diferents, però no per això deixen de formar part del mateix element global.

Els colors escollits han estat el groc i el blau, ja que són molt diferents entre si, i transmeten emocions i valors diversos, però que alhora es complementen i treballen bé en harmonia.

Aquestes propostes són esbossos per començar a treballar un logotip final més definit i, a partir d'aquí, una línia d'avatars que vagi en sintonia amb la línia visual proposada

Figura 1. Proposta de logotip 1



Font: Elaboració pròpia

Figura 2. Proposta de logotip 2



Font: Elaboració pròpia

## 9.2.2 Llengua, llenguatge i to

Pel que fa a la llengua, el català serà l'idioma vehicular de l'associació i de la comunicació externa i interna. Això no treu que quan sigui necessari es pugui traduir certa documentació o desenvolupar una activitat en un altre idioma, sempre que sigui necessari per facilitar l'accessibilitat de les nostres accions a la major part de públic possible.

Aquesta línia d'acció és també aplicable a la necessitat d'adaptar esdeveniments a Llengua de Signes Catalana (LSC) o Braille en cas que fos necessari. Per a això es buscaran col·laboracions amb entitats que ofereixen aquests serveis, per tal de maximitzar l'impacte de la nostra entitat, així com reduir el nombre de barreres ja presents en el dia a dia de la nostra societat i en el sector cultural.

A nivell del tipus de llenguatge que s'emprarà, aquest partirà del concepte de comunicació inclusiva, que es defineix com “aquella forma d'ús del text i de la imatge que busca que tots els grups humans se sentin igualment representats i que aquesta representació sigui digna”, segons el document “Català inclusiu i natural” publicat per L'Apòstrof SCCL (2021). Amb aquest tipus de comunicació volem evitar un tipus de llenguatge que participa del sistema i l'imaginari que centra les relacions socials i de poder al voltant de l'androcentrisme, el sexisme, el classisme, el racisme, la LGTBI-fòbia i el capacistime.

A partir d'aquesta guia aplicarem els següents preceptes per tal d'adaptar la nostra comunicació a un llenguatge el més inclusiu possible. A trets generals, resumint en grans blocs d'accions possibles, podem destacar:

- Evitar fer servir el masculí com a sinònim de plural genèric. Apostar per paraules sense marca de gènere i substantius col·lectius.
- Despersonalitzar paraules a les quals podríem fer referència amb substantius abstractes.
- Fer servir fórmules neutres ens els formularis per evitar els adjectius amb marca de gènere i allunyar-se dels binarismes.
- Explicitar les persones no-binàries quan parlem de grups on hi hagi diferents gèneres.
- Aplicar els neologismes de llenguatge no-binari.
- Evitar qualsevol ús opressiu del llenguatge i dites populars o metàfores populars que es basin en la misogínia, el racisme i l'etnocentrisme, així com les homòfobes classistes i capacitistes.
- Evitar el llenguatge condescendent respecte a les dones.
- Evitar les expressions estigmatitzadores de qualsevol tipus de discapacitat o de condició de salut mental.
- Aplicar totes aquestes línies també a la comunicació visual.

## 9.3 Segmentació de públics

A continuació es presentarà la selecció de públics de CodiComú, a qui es dirigirà l'estratègia de comunicació. Aquesta segmentació s'ha fet a partir del desgranament de patrons d'activitat comuns i del possible servei final que es podria contractar:



### 9.3.1 Comunitat i agents creatius

Col·lectius o professionals individuals que tinguin un projecte artístic laboral, sigui amateur o professional, sempre que aquest es desenvolupi sota condicions de contractació i, per norma general, es rebi una contraprestació.

Aquests projectes poden estar situats tant en el subsector de la música com de les arts escèniques, o desenvolupar alguna activitat connexa que no s'exerceixi directament sobre els escenaris, però a la qual s'apliquin les mateixes legislacions i condicions laborals que als subsectors esmentats.

Aquest és l'eix central a partir del qual es desenvoluparà l'acció de CodiComú, així que també haurà d'estar en el centre de la nostra estratègia de comunicació.

### 9.3.2 Xarxes de professionals del sector

La nostra porta d'entrada a la recaptació de noves sòcies ha de passar també per la col·laboració amb xarxes professionals, que són aquelles que articulen les persones professionals d'un sector i que realitzen el paper de prescriptores pel que fa a serveis i recursos.

Una comunicació fluïda i que convenci del potencial de CodiComú amb aquests agents pot ser clau per al creixement de l'associació.

### 9.3.3 Equipaments privats

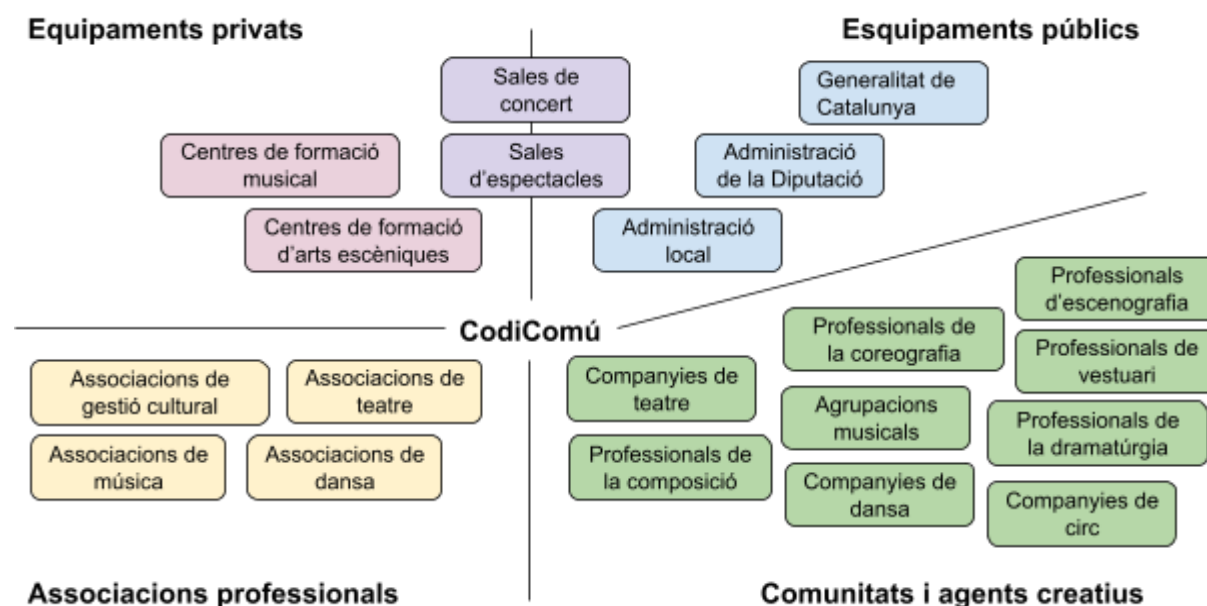
Tot i que entrarien dins del perfil de públic potencial, així com les agrupacions artístiques, la dinàmica dels equipaments privats és força diferent i per tant caldrà una aproximació pròpia de cara a establir relació comunicativa amb aquest grup.

### 9.3.4 Equipaments públics

L'accés a equipaments públics tindrà una estratègia pròpia, ja que entra dins el món dels contractes menors o a través de licitacions. Per aquest motiu, com a agents s'haurà d'establir una comunicació protocolaria o en espais formals, per tal de poder encabir dins dels programes públics que puguin sorgir.

### 9.3.5 Mapa de la clientela

Figura 3. Mapa de clientela



Font: Elaboració pròpia

## 9.4 Aplicació del màrqueting mix

Per tal de plantejar una aproximació a l'estratègia de comunicació, s'establiran els quatre pilars del màrqueting mix: product, price, promotion, place.

- **Producte:** els productes principals que es comunicaran aniran en dues vies paral·leles. Per una banda, els serveis de gestió que ofereix CodiComú a les sòcies. Aquesta gestió es defineix per una proximitat, col·laboració i especialitat difícil de trobar en altres empreses. Per altra banda, l'aplicació d'aquests valors a la producció d'esdeveniments, per tal de dur a terme projectes que s'organitzin des de la perspectiva del desenvolupament sostenible.
- **Preu:** la clau per incentivar la incorporació de sòcies és la de transmetre l'accessibilitat dels nostres serveis, amb un preu per sota del que la majoria de gestories ofereixen. La realitat de moltes companyies i agrupacions d'arts escèniques és que la irregularitat dels ingressos no està alineada amb el manteniment d'una quota de serveis de gestoria que és mensual i amb un cost per sobre del que es poden permetre. Per aquest motiu CodiComú pretén oferir diferents segments de preu adequats a trams de facturació. Aquest cost es veu compensat també per les quotes d'associació, que donen servei a uns beneficis que no es troben en altres empreses, com són les formacions i els projectes cooperatius, tot dins d'un ambient assembleari i horitzontal. Pel que fa a la contractació externa, els preus a l'inici seran

competitius, per tal de poder sumar punts que compensin la manca de trajectòria, però sempre que facin sostenible el projecte. Conforme l'historial de CodiComú s'expandeixi, els preus s'adequaran més al preu de mercat dins dels marges de la contractació digna.

- **Promotion:** les vies de promoció de l'entitat es centraran en tenir una forta presència a xarxes socials, que remarqui el posicionament i activisme de CodiComú, així com ser al màxim present en tots els actes de networking del sector que siguin possible, incloent els propis, per arribar a tot tipus de públics.
- **Place:** el radi d'actuació principal de CodiComú és el territori català. Per una banda, la plataforma online ens garanteix poder donar servei des de qualsevol lloc, a més de les facilitats a l'hora de fer reunions que existeixen a nivell de telecomunicacions en l'actualitat. Alhora, la limitació territorial té el seu sentit en la voluntat d'especialització i de coneixement del terreny que ofereix CodiComú.

## 9.5 Eines de comunicació

### 9.5.1 Pàgina web

La principal carta de presentació de CodiComú serà la seva pàgina web. En aquesta presentarem l'associació, indicant quins són els seus objectius i valors i el motiu de l'aposta d'organització que hem escollit. A més a més, hi haurà una explicació dels nostres serveis, dividits per blocs temàtics. També s'explicarà el vessant formatiu i la possibilitat de contractació per a assessoraments i producció externa, amb un *call-to-action* de "Fes-nos una proposta!".

Des d'aquí es tindrà accés a les darreres novetats, tant de l'associació com de l'entorn cultural en general que puguin ser de rellevància per a gent interessada en el tema, i un bloc de contacte directe per qualsevol informació afegida que no estigui explicitada en la pàgina web.

### 9.5.2 Xarxes socials

Una de les eines fonamentals per comunicar la nostra activitat seran les xarxes socials. Es crearan diversos perfils adreçats a nínxols de públic diferent i amb un to adequat a l'estil de la plataforma.

#### 9.5.2.1 Instagram: @CodiComu

En l'actualitat Instagram s'ha convertit en l'eina principal que les agrupacions artístiques fan servir per tenir la seva presència a Internet, de manera que en el sector cultural aquesta xarxa ofereix un ventall de projectes professionals que

interactuen i es relacionen a través d'aquesta plataforma, entre professionals i amb l'audiència.

Per a CodiComú Instagram serà la manera principal d'arribar a aquestes agrupacions artístiques, compartint les nostres activitats associatives, alhora que elements divulgatius que marquin el caràcter i la identitat de l'associació. S'alternarà contingut distès i amb un interès estètic, que és la marca característica de la plataforma, amb infografies cuidades a nivell de disseny que transmetin informació rellevant i sintètica sobre titulars rellevants per al sector.

#### 9.5.2.2 X: @CodiComu

X ofereix un entorn online d'interacció constant i de panell informatiu sobre actualitat i opinió. Aquest serà l'entorn on CodiComú establirà relacions amb referents del sector, amb un contingut informatiu i divulgatiu, compartint articles d'opinió de les nostres sòcies.

Aquest és un espai on també es prioritzarà compartir contingut d'altres perfils afins a CodiComú, incloent les sòcies, per tal de mantenir l'esperit de xarxa en constant desenvolupament.

#### 9.5.2.3 LinkedIn: CodiComú

Es crearà una pàgina empresarial en la xarxa social de professionals per excel·lència. A LinkedIn la dinàmica continua sent la de compartir contingut i establir xarxa, però aquesta vegada des d'un punt de vista de desenvolupament professional i que no apel·la tant a l'emoció o l'estètica, més enllà d'articles de reflexió que es puguin compartir sempre sobre qüestions laborals.

Aquest és un espai molt adequat per CodiComú ja que trobem una part del nínxol que busquem com a professionals de la cultura, alhora que ens permet compartir contingut sobre la nostra especialitat que és el vessant empresarial dels projectes culturals. A més a més, la promoció de les nostres activitats està totalment enllaçada amb el to de la plataforma, ja que aquestes accions pretenen millorar les condicions laborals i de contractació del públic que ens seguirà.

Pel que fa a totes aquestes estratègies digitals es treballarà per posicionar tant els perfils de xarxes socials com la pàgina web com a resultats més rellevants de cerca, per tal d'aconseguir la màxima visibilitat. El nostre objectiu és ser de les primeres respostes que apareguin com a resultat de les cerques següents:

- Gestoria cultural
- Associació arts escèniques (música, teatre, dansa i circ)
- Associació professionals de la cultura
- Facturació arts escèniques
- Subvencions cultura

- Producció d'esdeveniments culturals
- Finançament cultura

### 9.5.3 Correu electrònic

De manera regular CodiComú enviarà una newsletter, per tal de difondre contingut rellevant d'una manera més distesa i pausada, que a través dels curts missatges de les xarxes socials.

La newsletter servirà per mantenir al dia les persones que s'hi subscriuguin de les nostres activitats i fer relatoria dels darrers esdeveniments en el sector cultural, mostrant que l'associació està constantment implicada en el teixit del territori.

### 9.5.4 Networking

#### 9.5.4.1 Esdeveniment de presentació i esdeveniments associatius

El principal esdeveniment de visibilització de CodiComú serà l'esdeveniment de llançament del projecte, que es durà a terme a l'inici de la temporada d'arts escèniques en el mes de setembre. Aquesta serà la presentació oficial del projecte on es presentaran els objectius de l'associació i la necessitat de l'existència d'un projecte d'aquest tipus en el context actual.

Durant els mesos anteriors s'haurà fet una feina de relacions públiques, per tal d'assegurar la presència dels agents més rellevants del sector, des de personalitats individuals, com representants d'associació professionals, gerència de grans equipaments, fins a membres de l'administració pública.

El format d'aquest esdeveniment serà una vetllada de networking, amenitzada amb una actuació musical d'algun col·lectiu afí que vulgui acompanyar-nos en aquest acte.

A partir del segon any es programarà un esdeveniment anual de característiques similars amb previsió de creixement, ja que es projecta que tant les sòcies aniran en augment com la rellevància i influència de l'associació dins el teixit cultural català. Així doncs, l'espai i el format s'aniran amotllant de manera proporcional a les necessitats de la convocatòria. Aquest esdeveniment es situarà entre els mesos d'octubre i desembre, de manera que pugui servir com a cloenda de l'any natural i es pugui fer repàs dels avenços del projecte i dels desitjos per l'any següent, comptant amb la complicitat de les persones assistents.

#### Altres esdeveniments del sector

Com s'ha esmentat anteriorment, per tal d'aconseguir la màxima visibilitat per al projecte, especialment durant els primers anys d'activitat, CodiComú pretén estar

present en el màxim d'esdeveniments possibles que tinguin a veure amb el teixit professional del sector cultural.

Això contempla la presentació de nous espais, jornades de pensament i debat sobre l'actualitat o presentació de nous programes públics relacionats amb la cultura.

### 9.5.5 Cartelleria i comunicació visual

Per a la presència digital així com per als esdeveniments en viu, CodiComú desenvoluparà una sèrie de materials gràfics que serviran per comunicar l'existència del projecte. Més endavant es detallarà la tipologia i l'ús que se'n farà d'aquests materials, però cal destacar que s'exploraran dues vies: materials que siguin divulgatius del projecte i que aportin informació concreta sobre el nostre funcionament i materials que evoquin l'associació a tret més distintiu i característic perquè facin de recordatori.

## 9.6 Objectius operatius i accions comunicatives per al públic

A continuació es presenta la relació dels diferents segments de públic amb els objectius operatius establerts per a cadascun i l'acció comunicativa que es derivaria.

Taula 11. Objectius operatius i accions comunicatives

<b>Públic</b>	<b>Objectiu operatiu</b>	<b>Acció comunicativa</b>
1. Agrupacions artístiques	1.1 Augmentar la membresia de l'associació	1.1.1 Crear anuncis dirigits a aquest tipus de públics fent referència a diferents tipus de pràctiques artístiques i explicant com CodiComú pot ser-los d'ajuda
		1.1.2 Crear contingut per als principals mitjans de comunicació del sector (comunicat de premsa, entrevistes, articles d'opinió)
		1.1.3 Tenir espais de visibilitat comunicativa en esdeveniments d'indústria com fires i festivals

	1.2 Fomentar la participació a formacions i assessoraments tot i que sigui des de fora de l'associació	1.2.1 Crear publicacions promocionades específiques d'aquestes activitats i adreça-les al públic pertinent
		1.2.2 Col·laborar amb la xarxa d'agents articuladors del sector per oferir promocions a persones membres de les entitats respectives per a les accions puntuals i generar-ne una campanya
	1.3 Esdevenir referent en el sector cultural com a agent defensor dels drets culturals	1.3.1 Compartir articles d'opinió i decàlegs de bones pràctiques que situïn a CodiComú com a generadora d'opinió i preescriptora de bones pràctiques en l'ambient laboral
2. Xarxes de professionals del sector	2.1 Desenvolupar i consolidar aliances estratègiques per tal de dur a terme projectes de col·laboració	2.1.1 Fer presentacions i reunions específiques per presentar el projecte i assegurar la presència d'aquests agents als esdeveniments associatius
	2.2 Esdevenir referent en el sector cultural com a agent defensor dels drets culturals	2.2.1 Compartir articles d'opinió i decàlegs de bones pràctiques que situïn a CodiComú com a generadora d'opinió i preescriptora de bones pràctiques en l'ambient laboral
3. Equipaments privats	3.1 Desenvolupar i consolidar aliances estratègiques per tal de dur a terme projectes de col·laboració	3.1.1 Fer presentacions i reunions específiques per presentar el projecte i assegurar la presència d'aquests agents als esdeveniments associatius
	3.2 Elaborar una carta de serveis externs de fàcil accés que ens presenti com a disponibles a la contractació	3.2.1 Disseny i distribució d'un catàleg de possibles serveis de producció, que també inclogui l'històric, que estigui disponible des de la pàgina web

		3.2.2 Disseny de materials visuals de fàcil distribució (targetes de visita, postals)
	3.3 Ser referent dels serveis de gestió també per a equipaments	3.3.1 Crear publicacions especialment dirigides a professionals que treballin en aquest sector de l'ecosistema cultural, fent visible que els nostres serveis no són només per a artistes
		3.3.2 Crear campanyes específicament per correu electrònic vehiculades a través de xarxes d'equipaments per tal de presentar el projecte i explicar els nostres serveis
4. Equipaments públics	4.1 Desenvolupar i consolidar aliances estratègiques per tal de dur a terme projectes de col·laboració	4.1.1 Fer presentacions i reunions específiques per presentar el projecte i assegurar la presència d'aquests agents als esdeveniments associatius
	4.2 Aconseguir presència fora de la zona de Barcelona per tal de desenvolupar projectes en altres localitats allunyades de la capital	4.2.1 Crear una campanya per correu electrònic que serveixi per presentar el projecte i serveis a una selecció descentralitzada d'ajuntaments i ens locals
		4.2.2 Confeccionar materials gràfics que puguin ser distribuïts en els principals esdeveniments culturals de fora de Barcelona i que reforcin el caràcter distintiu de CodiComú davant d'altres empreses més tradicionals

Font: Elaboració pròpia



# 10. Pla d'operacions

## 10.1 Infraestructura

### 10.1.1 Despesa d'inversió en recursos materials i immaterials

A continuació es llisten els recursos materials que calen per tal d'iniciar l'activitat com a projecte:

Taula 12. Despesa d'inversió en recursos materials i immaterials

Concepte	Cost
<b>Recursos materials</b>	
Ordinadors per al personal (4)	2,975,21€
Espai de treball	0€ <sup>13</sup>
Material d'oficina	150€
<b>Recursos immaterials</b>	
Pàgina web	1.500€
Plataforma de co-gestió <a href="#">WIP29</a>	150€ <sup>14</sup>
Aportació capital social cooperativa de telecomunicacions	100€
Aportació capital social cooperativa bancària	610€

Font: Elaboració pròpia

### 10.1.2 Localització

Per a l'inici del projecte es planteja participar d'algun programa públic que fomenti l'emprenedoria i que ofereixi espais per desenvolupar l'activitat de manera gratuïta. Aquest seria el cas de Barcelona Activa, que posa a disposició una sèrie de d'incubadores de gestió de projectes que podrien ser d'utilitat, especialment els següents:

<sup>13</sup> Informació sobre l'estratègia de localització en el següent apartat, que inclou també els serveis bàsics d'oficina com serien connexió a internet, serveis d'impressions, etc.

<sup>14</sup> Cost d'implementació. Més endavant es detallarà la mensualitat.

- [La InnoBAdora](#)  
Una incubadora dedicada especialment a projectes de l'Economia Social i Solidària, situat al districte d'Horta-Guinardó i que obre selecció de nous projectes cada 2 mesos.
- [La Clota Cotreball](#)  
També al districte d'Horta-Guinardó és una incubadora centrada en projectes que treballin a través de la interrelació amb altres entitats i l'administració pública. La convocatòria per formar part de La Clota Cotreball està sempre oberta.
- [Incubadora Glòries](#)  
La incubadora Glòries és un espai dedicat a potenciar les empreses de nova creació (5 anys) que necessitin consolidar-se. No presenta més requisits i també té l'opció de sol·licitar l'espai en qualsevol moment.

Aquests programes tenen contractes amb una durada màxima de 3 anys, però són revisables anualment. Si la situació econòmica és favorable, no es planteja allotjar-se en els espais de Barcelona Activa més de 2 anys.

En cas que cap d'aquestes opcions fos viable, s'optaria per un espai de pagament, tenint en compte que la primera infraestructura seria només per a 3 persones. En aquests cas es buscaria la manera de ser part de l'Espai cotreball de la Fundació Carulla.

- [Espai cotreball de la Fundació Carulla](#)  
Aquest espai ofereix les següents opcions de pagament<sup>15</sup>:
  - Taula fixa: 250€/mes per taula
  - Sala de reunió: fins a 8 persones 20€/h o fins a 14 persones 35€/h
  - Sala polivalent: 150€/h; 410€/5 hores; 700€/dia
  - Terrassa per a esdeveniments: a pactar per a cada activitat

## 10.2 Producció i comercialització

A continuació es farà una descripció de les diverses etapes que implicarà la trajectòria des del desenvolupament del projecte a la seva posada en marxa fins a l'inici dels serveis a la clientela:

### 10.2.1 Constitució de l'entitat

Com a primer pas per tal de començar a tenir activitat com a entitat constituïda, s'hauran de fer els tràmits esmentats anteriorment respecte als requeriments per fer el registre com a associació, així com per aconseguir un certificat digital i obrir el compte bancari que caldrà per començar a tenir activitat econòmica.

<sup>15</sup> Tots els preus que s'indiquen a continuació serien amb la condició de ser part de l'espai de cotreball, que redueix la tarifa en un 35% de les sales de reunions, la sala polivalent i la terrassa.

Això també permetrà posteriorment fer de manera telemàtica i sense entrebancs la sol·licitud d'ajudes o requeriments a l'administració pública que vagin directament a nom de l'associació, sense dependre d'una figura representativa que no estigui enregistrada enlloc.

Per tant, caldrà:

- Escollir la composició d'una Junta Directiva inicial, que pot ser amb els càrrecs mínims per començar a funcionar.
- Quan aquest registre estigui fet, en un termini aproximat d'uns 4 mesos, es rebrà la certificació del registre, amb la qual es podrà demanar el certificat digital.
- També amb el certificat de dades registrals, els estatuts i l'acta de constitució, es podrà obrir el compte bancari, en aquest cas a Fiare Banca Ètica, amb el compte per a organitzacions. S'ha optat per aquesta entitat bancària pel seu compromís amb les finances ètiques, alineades amb la línia de treball de CodiComú.

## 10.2.2 Producció i disseny de la interfície de treball

Tot i que l'eina bàsica a partir de la qual es desenvoluparà la tasca de CodiComú és WIP29, caldrà trobar la manera d'integrar-la a l'espai visual que pertanyi a l'associació, així com dissenyar una pàgina web que serveixi com a portal informatiu, de comunicació i de via d'accés a la intranet de WIP29 per a les professionals i entitats associades.

## 10.2.3 Inici de l'activitat i testeig de primers projectes

En aquesta fase es començarà a treballar amb algunes entitats de confiança per comprovar que els processos de treball són els adequats i que no s'experimenta cap dificultat a l'hora de fer servir la plataforma de co-gestió.

També serà el moment de donar d'alta les treballadores, que donaran servei en les diverses àrees d'activitat de CodiComú i començaran a treballar per a la recaptació de sòcies i d'entitats col·laboradores, alhora que donarem d'alta els serveis relacionats amb l'inici d'activitat com són les assegurances i la prevenció de riscos laborals.

## 10.2.4 Campanya de comunicació i presentació del projecte

Una vegada es pugui garantir el funcionament de la plataforma, s'organitzarà una campanya comunicativa per a la presentació del projecte, tant de forma online com amb diversos actes presencials incidint en els diferents perfils de públic objectiu que té el projecte.

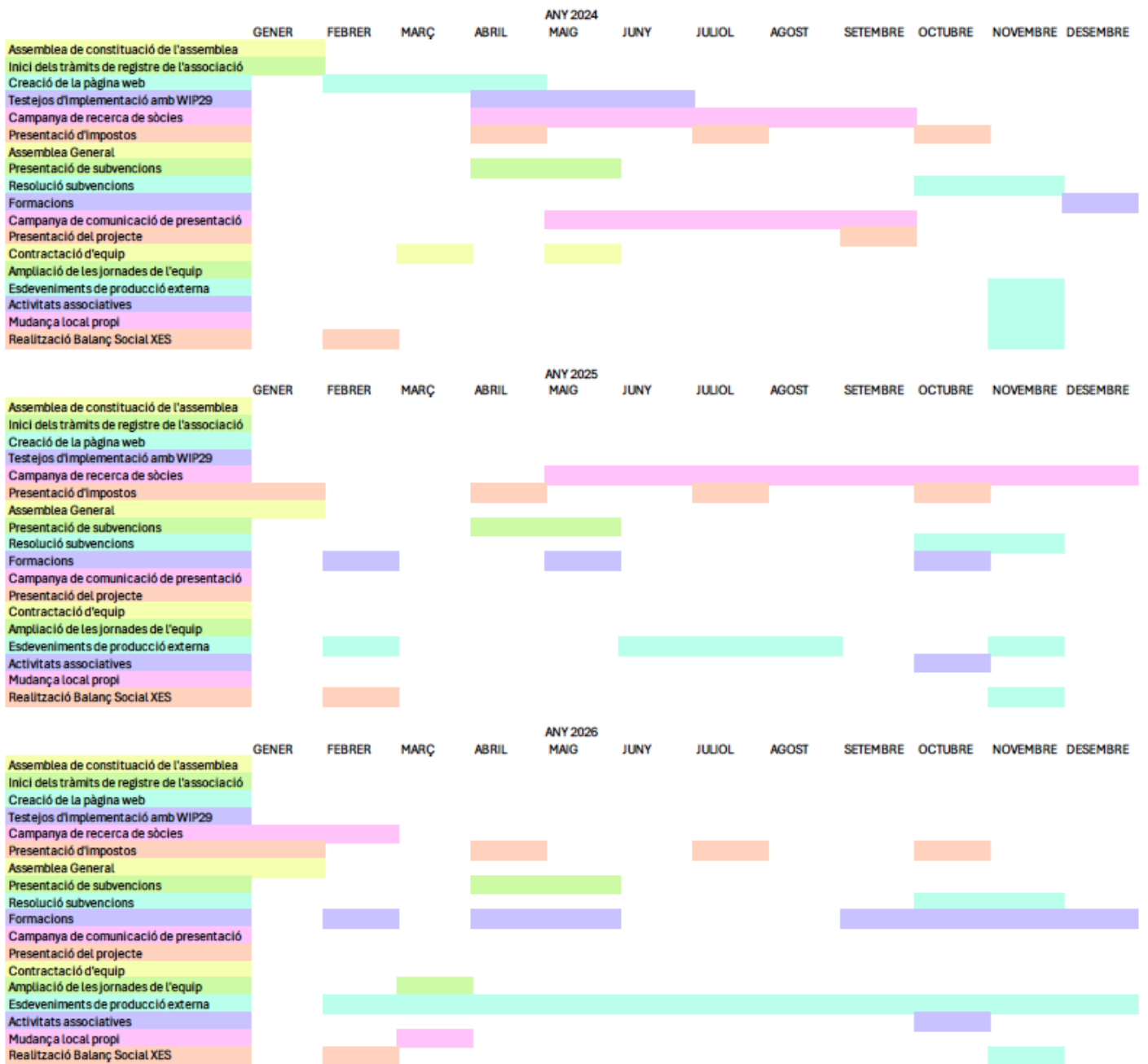
Els esdeveniments que s'inclouen en aquesta fase s'han detallat en l'apartat d'Estratègia de comunicació i màrqueting.

A partir del moment de presentació de l'entitat aquesta començarà a oferir els seus serveis de manera oberta i regular.

### 10.2.5 Calendari de producció

A continuació es plasma el calendari de producció plantejat per als anys 2024-2026, destacats els esdeveniments i períodes del calendari més rellevants per al funcionament de l'associació. L'activitat ordinària de serveis per a persones i entitats sòcies, així com altres serveis per a entitats externes però que segueixen un patró regular no queden reflectits en el següent calendari.

Figura 4. Calendari de producció



Font: Elaboració pròpia

## 10.3 Pressupost de despeses corrents del primer any

A continuació es presenten les despeses que tindria CodiComú durant el primer any de trajectòria.

Pel que fa recursos materials i immaterials, es proposa la compra de 4 dispositius portàtils que siguin per a les 4 persones treballadores, així com línies telefòniques. D'aquesta manera i com a treballadores per compte aliè, es proveeix dels recursos necessaris per a desenvolupar la feina i no afectaria en cas que hi hagués rotació de personal.

En aquest primer any i amb l'inici de les altes com a sòcies a les cooperatives de serveis amb qui es decideix treballar (SomConnexió per a la telefonia i Fiare per al compte bancari) cal tenir en consideració l'aportació de capital social que cal realitzar per tal de formar part d'aquestes cooperatives, a més de les quotes pertinents i els costos de cada servei.

Tal com s'ha indicat anteriorment, no es contempla una despesa en lloguer d'espai, ja que estant en la primera etapa del projecte es treballarà per tal de formar part d'algun dels espais de cotreball dels que disposa l'Ajuntament de Barcelona. Sí que es contempla poder adquirir material bàsic d'oficina per tal de desenvolupar l'activitat administrativa del dia a dia.

Amb l'objectiu de poder operar el més ràpid possible amb els processos establerts, es realitzarà la implementació de WIP29, que serà el mateix programa de gestió interna que s'utilitzarà per portar pressupostos i analítiques de cost a CodiComú. Aquesta té un cost estàndard de 150€ i un cost de 75€ al mes per l'estructura i les dimensions que té la facturació de l'associació. Per últim, caldrà disposar d'eines digitals que, tot i que s'aposti pel programari obert, algunes d'elles tenen un cost, com el domini per a la web i el correu, així com l'emmagatzematge al núvol, que té un cost anual.

Com a esdeveniment de presentació del projecte es programa un acte de cara al setembre, que s'estima en un cost de 2.000€, incloent el lloguer de l'espai, el càterring per unes 70 persones convidades i la dinamització artística d'algun dels col·lectius que comenci a treballar amb nosaltres. A més a més, de cara a aquest esdeveniment així com esdeveniments públics on la imatge corporativa estigui present, es confeccionaran una sèrie de materials visuals com roll-ups, banderoles i indicatius visuals seguint la imatge de marca i el logo. També a nivell de comunicació, s'haurà de crear la pàgina web, que tindrà una estructura senzilla, però que ha de ser atractiva i representativa del projecte i es desenvoluparà durant el primer trimestre de 2024. Per últim, es comptarà amb presència en xarxes online i altres mecanismes de visibilitat de pagament de manera regular, per tal d'arribar al

màxim públic possible i amb la màxima incidència, comptant amb una persona professional que guiï les línies i detalls necessaris per treure el màxim profit de la nostra presència online.

Com a últim apartat del resum de despeses per al primer any, es detallen els costos administratius, tant regular com puntuals, a nivell de despeses necessàries per al funcionament de l'activitat econòmica i les obligacions que d'això se'n deriven: la necessitat d'un certificat digital i de certa documentació oficial, l'obligatorietat de tenir assegurances per a l'activitat així com d'oferir al personal formació en prevenció de riscos laborals i revisions de salut d'acord amb la seva categoria laboral.

Tots aquests costos estan expressats sense IVA en els casos que és d'aplicació l'import i es veuen reflectits en els següents apartats per tal de veure l'afectació en la tresoreria de l'associació.

Taula 13. Resum de despeses Any 1

Concepte	Tipus de despesa <sup>16</sup>	Cost
<b>Recursos materials i immaterials</b>		
Ordinadors per al personal (4)	Puntual	2975,21€
Telèfons laborals (4 línies)	Recurrent	515,7€
Telèfons laborals: aportació capital social cooperativa	Puntual	100€
Espai de treball	-	0€
Connexió a Internet	-	0€ <sup>17</sup>
Material d'oficina	Recurrent	150€
Pàgina web	Puntual	1500€
Plataforma de co-gestió. Implementació <a href="#">WIP29</a>	Puntual	150€
Plataforma de co-gestió. <a href="#">WIP29</a>	Recurrent	900€
Emmagatzematge al núvol	Recurrent	149,96€
Domini web .cat	Recurrent	30€
<b>Campanya de comunicació i esdeveniments de presentació</b>		

<sup>16</sup> S'indica si la despesa és puntual o recurrent. En cas que sigui recurrent, s'indica el cost total per un any.

<sup>17</sup> Forma part dels serveis que ofereix la cessió d'espai de Barcelona Activa.

Campanya de comunicació online	Recurrent	600€
Esdeveniments de presentació	Puntual	2000€
Impressió i confecció d'elements promocionals	Puntual	600€
<b>Altres serveis relacionats amb l'activitat</b>		
Despeses bancàries: aportació capital social cooperativa	Puntual	610€
Despeses bancàries: comissions de manteniment i de targeta	Recurrent	40€
Certificat digital	Puntual	14€
Emissió del certificat de dades registrals	Puntual	11,5€
Assegurances	Recurrent	450€
Prevenió de riscos laborals	Recurrent	450€

Font: Elaboració pròpia



# 11. Estratègia econòmica

En els següents apartats s'establiran les bases a partir de les quals s'han definit els documents referents a la Tresoreria i el Compte de Pèrdues i Guanys de CodiComú a 3 anys vista.

En primer lloc es farà una revisió general segons tipus de despesa, com serien les despeses de creació, les despeses fixes i variables, així com quin plantejament s'ha tingut en compte com a estratègia d'ingressos per sostenir aquestes despeses. També s'adreçarà la política de preus establerta de cara la clientela per tal de dibuixar el Pla de Finançament.

Aquesta sèrie de conceptes es detallen en tant que són rellevants per tenir-los en compte, així com la seva naturalesa, per tal de desenvolupar la informació econòmica però s'aplicaran amb els seus matisos i contextos en els apartats pertinents.

## 11.1 Despeses de creació

Per tal de donar inici a l'activitat econòmica de l'associació hi ha una sèrie de despeses imprescindibles, lligades a les etapes descrites anteriorment amb aquesta finalitat i que tenen a veure amb tots els tràmits burocràtics necessaris abans de d'iniciar qualsevol activitat.

Taula 14. Despeses de creació

<b>Concepte</b>	<b>Cost</b>
Registre de l'associació	62,55€
Certificat de dades registrals	11,5€
Certificat digital	14€
Compra de béns materials Ordinadors treballadores Material d'oficina	3.125,21€
<b>Total</b>	<b>3.213,26€</b>

Font: Elaboració pròpia

## 11.2 Despeses fixes

Dins de l'estructura de CodiComú ens trobem una sèrie de despeses que són regulars i no canvien a trets generals al llarg de la vida del projecte, amb l'excepció de canvis en la dimensió del projecte que afectin a la necessitat d'aportar més recursos.

Taula 15. Despeses fixes

<b>Concepte</b>	<b>Cost</b>
Recursos Humans	9.766,53€ mensuals
Lloguer d'oficina	0€-1.100€ mensuals <sup>18</sup>
Domini web	30€ anuals
Assegurança de responsabilitat civil	300€ anuals
Assegurança d'accidents	150€ anuals
Comissions bancàries per targeta de crèdit	40€ anuals
Telefonia	41,98€ mensuals
Serveis WIP29	75€ mensuals
Comunicació	600€ anuals
Quota de pertinença a la XES	40,07€ mensuals

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a Recursos Humans, s'ha agafat com a referència el salari mínim a percebre segons el Conveni de Lleure i Cultura i assignant categories laborals d'acord amb el càrrec i les responsabilitats que es pretén que tinguin aquests rols. En aquest cas estem parlant d'una persona dins la Categoria 1, de Personal Directiu, i 3 persones en la Categoria 2, de Gestió i Coordinació, que s'ha decidit que percebin un sou de 25.000€ i 21.000€ anuals respectivament.

També existeixen una altra sèrie de despeses que s'han establert fent la comparativa entre diverses empreses proveïdores, pressupostant en funció de prioritzar que la línia del servei anés en coherència amb els valors de CodiComú, a més de buscar la màxima eficiència econòmica dels recursos disponibles. En aquest cas estem parlant del Domini web, de la corredoria d'assegurances, telefonia i banca.

Introduce el t13exto aquí

<sup>18</sup> L'inici del projecte serà en un dels espais de cessió gratuïta de Barcelona Activa, però a partir del 3 any d'activitat es passarà a tenir un local propi en règim de lloguer.

Per tal de sumar forces i nodrir des del sector cultural el món de l'Economia Social i Solidària també s'ha optat per formalitzar la pertinença a la Xarxa d'Economia Social (XES), que també ofereix serveis de divulgació i eines aplicables a cada entitat per tal de millorar el seu balanç social des d'una perspectiva de sostenibilitat i des de l'economia feminista.

Per últim, cal destacar un altre bloc de despeses rellevants com seria la plataforma WIP29, sense la qual no es podria dur a terme aquest projecte o tindria una inversió inicial molt més forta, tenint en compte que caldria el disseny de tota la plataforma virtual que oferís almenys la meitat dels serveis que ja ofereix WIP29 que a més ja està especialitzada en el sector cultural.

## 11.3 Despeses variables

Per altra banda, existeixen una sèrie de despeses que són temporals o que s'aniran establint conforme CodiComú tingui un recorregut que li permeti tenir encàrrecs més regulars.

Taula 15. Despeses variables

Concepte	Cost
Productora d'esdeveniments	900€-1500€
Responsable de comunicació d'esdeveniments	300€-1125€
Material fungible per esdeveniments	50€-100€
Persones formadores	200€-500€
Lloguer d'espai per formacions	250€

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa als esdeveniments, segons arribi contractació externa de producció d'esdeveniments, com ara festivals, mostres o jornades, contractarem personal específic perquè dugui a terme les tasques de producció executiva i comunicació. Aquestes contractacions començaran a ser esporàdiques, amb tarifes més ajustades i s'aniran establint i creixent conforme CodiComú asseguri un volum de rotació de projectes que permeti la permanència d'aquestes persones. S'entén que les despeses pròpies de l'execució d'aquests esdeveniments sempre són canviants, com ara el catering, el material tècnic, el lloguer d'espais, etc., ja que dependrà de les necessitats de cada cas i quedarà fora del pressupost propi.

Respecte a les formacions, segons el ritme de programació de les diferents càpsules formatives també es procedirà a la contractació de persones formadores, amb un cost variable tenint en compte el nombre de persones necessàries, si

formen part de l'estructura de personal de CodiComú i del caixet d'aquesta persona segons el seu historial. De la mateixa manera, segons el moment del projecte i de la capacitat de convocatòria que tingui en cada moment l'associació, es recorrerà al lloguer d'espais habilitats per dur a terme les diverses formacions fins que es pugui tenir un espai propi.

## 11.4 Pressupost de l'estratègia de comunicació

A partir de les accions comunicatives detallades anterior s'ha elaborat un pressupost del cost que tindrien els diferents materials i recursos necessaris. Aquesta informació després es plasmarà en el Pla de Finançament, informant de quin repartiment de despeses s'ha realitzant durant els tres primers anys d'activitat de l'associació.

Taula 15. Pressupost de l'estratègia de comunicació

<b>Concepte</b>	<b>Acció</b>	<b>Cost</b>
Promoció de publicacions a xarxes socials	Campanya específica d'una publicació	50€-250€ (anual)
Presència a fires i festivals	Lloguer d'estand	50€-400€ (anual)
Presència a mitjans especialitzats	Contractació de publicitat i contingut a mitjans del sector cultural	100€-300€ (anual)
Creació de catàleg de serveis	Impressió de material visual de promoció dels serveis	400€
Creació d'elements visuals de promoció	Impressió de postals i targetes de visita amb la informació de contacte	500€
Creació d'elements visuals de promoció	Confecció de materials visuals de gran tamany (roll-up i banderola) per als esdeveniments propis o estands a festivals	400€
Creació d'un fons d'imatges propis per a la difusió del projecte	Contractació d'una professional de fotografia + vídeo que documenti certes activitats rellevants de l'associació	100-800€ (anual)

Font: Elaboració pròpia

## 11.5 Estratègia d'ingressos

A continuació es detallen les vies d'ingressos previstes segons la naturalesa de cada font de finançament.

### 11.5.1 Quotes i serveis de persones i entitats associades: política de preus

La voluntat de CodiComú en tot moment és la de poder oferir uns serveis d'administració que s'allunyin del funcionament habitual de les gestories externalitzades que són la forma general de gestionar les obligacions administratives de tot projecte empresarial o entitat. És des d'aquesta perspectiva que es busca minimitzar al màxim al preus i compensar certs costos que es puguin trobar en la participació de l'associació amb beneficis que no es poden trobar en altres solucions externes.

Per això s'han establert els següents pagaments per a persones i entitats sòcies:

- **Quota de sòcia:** 100€ a abonar de manera anual en el moment d'entrar a l'associació i de manera posterior a la celebració de l'Assemblea General de manera anual, una vegada s'aprovi el pressupost anual de l'entitat.
- **Pagaments pels serveis de gestoria:** s'han establert tres barems de facturació anual, per a què cada projecte pagui de manera proporcional als ingressos que genera.
  - Fins a 30.000€ de facturació anual: 50€/mes
  - Fins a 90.000€ de facturació anual: 150€/mes
  - Fins a 120.000€ de facturació anual: 200€/mes
  - Fins a 150.000€ de facturació anual: 250€/mes

Aquesta tarifa inclou els serveis de laboral, fiscal i legal per tal de deixar tots els tràmits fets per a la signatura de contractes, altes laborals i presentació d'impostos, entre d'altres. A més a més, les formacions serien gratuïtes per a les persones o entitats associades a CodiComú excepte en casos particulars o es valori que és just i equitatiu que hi hagi una quota encara que sigui simbòlica per a tothom, intern i extern.

Cal esmentar que paral·lelament s'hauria de tramitar l'alta i la subscripció a WIP29, que a priori no es planteja que vagi integrat amb la facturació de CodiComú. Aquest té un cost de 75€/mes, que es podria veure reduït després de confirmar l'aliança entre les 2 entitats per tal que les persones i entitats associació a CodiComú puguin tenir una reducció a la tarifa de fins el 20%, de manera que la suma entre les 2 quotes seria equivalent als serveis d'una gestoria generalista.

## 11.5.2 Producció externa

Paral·lelament a la tasca central de CodiComú que és la de donar servei a les persones i entitats associades en clau de tràmits de gestió, CodiComú també buscarà oportunitats per tal d'exercir tasques de producció de manera externa, per encàrrec d'altres entitats o empreses.

Aquestes poden ser de manera puntual, produint festivals, jornades o esdeveniments de poques dimensions, però també es contempla presentar-se a licitacions per tal de buscar uns ingressos més estables que permetin estabilitzar la situació financera de CodiComú alhora que aportar la perspectiva i pràctiques de l'Economia Social i Solidària a altres entitats.

Es valora una facturació que oscil·la entre els 2.000€ i els 4.500€ per esdeveniments, augmentant el volum tant de freqüència com d'envergadura dels projectes conforme l'associació estigui més consolidada. També es treballa sota la premisa que l'auge d'aquests esdeveniments segurament es centri al voltant de la primavera i l'estiu, que és quan més esdeveniments d'aquesta tipologia es programen arreu de Catalunya.

## 11.5.3 Formacions

En tant que la divulgació és una de les línies d'acció de CodiComú, aquesta no es pretén que es quedi només en els cercles de l'associació, sinó que es treballa des de la premisa que totes les formacions tindran un percentatge de places obertes, la majoria de pagament, que serviran tant per dur a terme els objectius de l'entitat, com perquè siguin difusores de l'existència del projecte i puguin atraure a més persones i entitats associades.

## 11.5.4 Subvencions públiques

Amb l'objectiu d'incentivar i potenciar els projectes de l'associació i per facilitar la contractació de personal, s'opta per demanar una sèrie de subvencions que es detallen a continuació:

- **[Kit Digital](#)**: és un ajut en forma de bossa de diners que s'inverteix en una sèrie de serveis de digitalització a empreses, entitats i professionals de l'Estat Espanyol. Una vegada la sol·licitud està aprovada hi ha un termini de 6 mesos per signar un contracte de col·laboració amb alguna de les entitats acreditades dins del programa. En el cas de CodiComú es concedirien 6.000€ que es repartirien entre els serveis de suport en xarxes socials, gestió de processos i manteniment de lloc web, ja que cadascuna d'aquestes categories també té els seus topalls de quantia a invertir.
- **[Programa 30 plus](#)**: és un programa d'ajut a la contractació per a persones de més de 30 anys. Es subvencionen diverses línies d'acció, però en el cas de

CodiComú es sol·licitaria la línia d'Experiència professional mitjançant contracte laboral amb una durada del contracte de mínim de 6 mesos i màxim de 9 mesos subvencionats. Aquesta ajuda podria facilitar l'inici de l'activitat dels serveis de CodiComú, podent acollir una clientela més gran sense esperar que aquesta s'estabilitzi i sigui sostenible per mantenir els sous durant els primers mesos.

- **[Impulsem el que fas \(convocatòria 2024\)](#)**: subvenció de l'Ajuntament de Barcelona que finança fins el 80% del pressupost del projecte, que pretén donar eines i recursos per tal d'iniciar nous projectes que treballin articulats al voltant de l'Economia Social i Solidària. En el cas de CodiComú es sol·licitaria la subvenció en la modalitat 2b, que dona resposta a “accions o projectes per a la intercooperació sectorial, amb prioritat als sectors amb potencial per a l'ESS, recollits a l'Estratègia ESS BCN 2030 (Alimentació Sostenible i Agroecologia, Atenció i Cura a les Persones, Comerç de Proximitat, Cultura, Energia, Habitatge, Mobilitat, Tecnologia i Digital, Turisme i Tèxtil) i/o que presentin elements de digitalització i/o plataformització des de l'economia col·laborativa amb enfocament procomú”.
- **[Subvencions per a l'Enfortiment de l'Economia Social i Solidària \(convocatòria 2025\)](#)**: ajuts de l'Ajuntament de Barcelona dedicats a impulsar projectes d'entitats de l'Economia Social i Solidària que ja existeixen i que tenen noves vies de desenvolupament que els serveixin per consolidar-se empresarialment en el mercat. En aquest cas, CodiComú es presentaria a la modalitat Ab: Consolidació empresarial i escalabilitat, en la línia de fer com a permanents les línies d'assessorament i formacions, que permetin tenir ingressos suficients que complementin els ingressos de sòcies.
- **[Subvencions per als projectes en llengua catalana o occitana que articulin els sectors professionals en els àmbits de les arts escèniques, la música i les arts visuals](#)**: paquet d'ajudes del Departament de Cultural de la Generalitat de Catalunya en diverses modalitats encarades a diversos subsectors de la cultura i que també ofereix la modalitat 2.14 centrada en la “definició, conceptualització i execució d'un programa formatiu per a professionals de la interpretació en l'àmbit del teatre”<sup>19</sup>.

### 11.5.5 Préstecs públics

A través de l'Institut Català de les Finances podem optar a 2 vies de finançament que ens permetrien disposar de líquid a priori per tal de fer front als moments difícils de tresoreria de l'entitat. Serien les següents:

---

<sup>19</sup> “L'objectiu del programa s'ha de centrar a formar en els drets, les obligacions i les responsabilitats que tenen les persones professionals, i a dotar-los d'eines en termes legals, contractuals i de gestió administrativa. La proposta ha d'incloure el disseny i l'elaboració de diversos mòduls formatius que incideixin directament en el creixement professional, i també serveis d'acompanyament professional per al desenvolupament de projectes teatrals.”

- **Préstecs a Cultura:** s'atorguen a projectes que tenen a veure amb l'activitat cultural des de la producció, distribució i exhibició o la protecció de serveis o béns culturals. Tenen un marge de préstec per inversions d'entre 20.000€ i 2M€, a retornar en un màxim de 10 anys amb 2 anys de carència inclosos. A aquest la devolució del préstec s'han d'incloure les comissions d'obertura (fins al 0,5% de l'import) i l'interès de l'Euríbor amb un diferencial màxim del 3,45%.
- **Préstecs a l'Economia Social:** estan destinats a empreses que tinguin un objectiu social com a entitat. El marge del préstec per inversions és d'entre 30.000€ i 2M€, a retornar en un màxim de 10 anys amb 2 anys de carència inclosos. A aquest la devolució del préstec s'han d'incloure les comissions d'obertura (fins al 0,5% de l'import) i l'interès de l'Euríbor amb un diferencial d'entre l'1,2% i un màxim del 3,45%.

## 11.6 Pressupost de despeses i ingressos

A continuació es presenta el pressupost de despeses i ingressos a 3 anys vistes, amb un desglossament de cada any per partida, per tal de compartir les idees més rellevants des de les quals s'han plantejat el document de Tresoreria i el Compte de Pèrdues i Guanyos.

### 11.6.1 Any 1

#### 11.6.1.1 Despeses

##### 11.6.1.1.1 Recursos Humans

A l'inici de l'associació es treballa amb la idea que durant el primer any hi hagi 4 persones de manera indefinida. Per una banda, estaria la figura de coordinació, amb un sou de 25.000€ anuals, dividits en 12 pagues (2.083,33€ al mes, a jornada completa), des de març que és quan començaria l'activitat de l'entitat. Per una altra banda, hi hauria 3 figures referents en els àmbits de laboral, comptabilitat i legal, que durant el primer any tindrien un contracte a mitja jornada, donada la previsió de volum de feina que hi hauria durant la fase inicial del projecte. Aquest sou estaria en base a 21.000€ anuals en 12 pagues (1.750€ al mes, 875€ al mes a mitja jornada).

Cal destacar que en el document de Tresoreria, en la partida Recursos Humans s'han extret les quantitats referents a l'IRPF<sup>20</sup>, ja que aquest import es treu del líquid a pagar a la persona treballadora i es liquida trimestralment, i l'import de Seguretat Social corresponent també a la persona treballadora<sup>21</sup>, que s'afegeix a l'import de

<sup>20</sup> S'ha calculat una mitjana del 15% del salari brut, tot i que dependrà de la voluntat de cada persona treballadora

<sup>21</sup> Import equivalent al 6% del salari brut.



Seguretat Social de l'empresa a liquidar mensualment. Aquests imports es veuen reflectits ens les partides corresponents sota el concepte Impostos.

#### 11.6.1.1.2 Local

Tal com s'ha explicat en apartats anteriors no es planteja un cost durant els dos primers anys pel que fa al lloguer d'un espai. Sí que s'haurà d'invertir en l'adquisició de material d'oficina i en la compra de l'equipament informàtic que faran servir les persones treballadores de CodiComú. D'aquesta manera, els equips seran propietat de l'associació en cas que es necessitin per altres activitats i fa més senzill un procés de traspàs de documentació i informació en cas de necessitar relleu a la plantilla.

#### 11.6.1.1.3 Comunicacions

En la partida de comunicacions trobem diverses despeses regulars: la mensualitat de les línies de telèfon laborals de les persones treballadores, la quota anual del domini de la pàgina web ([www.CodiComu.cat](http://www.CodiComu.cat)) i la quota, també anual, de l'emmagatzematge al núvol per al funcionament intern de l'associació.

A més a més d'aquestes despeses regulars trobem dues despeses puntuals. Per una banda, l'aportació de 100€ en concepte d'aportació de capital social a la cooperativa de telecomunicacions (retornables una vegada l'entitat es doni de baixa de la cooperativa) i el pagament de 1.500€ per al disseny d'una pàgina web que serveixi d'interfície d'explicació del projecte.

#### 11.6.1.1.4 Assegurances

Per a dur a terme l'activitat de l'associació, en tant que es duran a terme activitats socials i de formació, cal complir amb la normativa que exigeix tenir contractades les assegurances de responsabilitat civil, amb càrrec bianual de 150€ per quota al maig i al novembre, i la d'accidents, amb càrrec anual de 150€. Totes dues es contractaran a través de la cooperativa d'assegurances Arç.

#### 11.6.1.1.5 Prevenció de Riscos Laborals

També complint amb la normativa laboral, és necessari que les persones que treballen a l'associació tinguin accés a una formació sobre prevenció de riscos laborals adequada a la seva categoria, així com a reconeixements mèdics anuals també adaptats al tipus de feina que es desenvolupa. Aquests serveis també inclouen l'anàlisi de l'estructura en cas d'emergència de l'entitat, l'estat de les instal·lacions i el disseny de plans d'evacuació en cas que fos necessari. El pressupost anual per a aquest servei és de 250€ amb 200€ més destinats a les revisions mèdiques, ja que són d'obligat compliment en cas que les treballadores les vulguin.

#### 11.6.1.1.6 Comunicació i Màrqueting

Seguint amb el Pla de Comunicació i Màrqueting detallat anteriorment, es planteja que durant el primer any es generarà una despesa en els següents conceptes:

- Promoció a xarxes socials: 400€
- Presència a fires i festivals: 50€
- Presència a mitjans especialitzats: 100€
- Disseny del catàleg de serveis: 200€
- Creació d'elements visuals de promoció: 600€
- Creació d'un fons d'imatges propi: 100€

Es prioritzaran aquelles accions que tinguin un efecte més a curt termini i conforme l'activitat de l'associació es vagi ampliant, així com els seus recursos, també s'anirà destinant una part més gran del pressupost a assolir els objectius de comunicació.

#### 11.6.1.1.7 Esdeveniments associatius

En primer lloc es troba l'Assemblea General, que és l'espai central de presa de decisions com a associació, respecte tot el que té a veure amb la direcció de l'entitat i les necessitats i desitjos de les persones que en formen part. Aquest esdeveniment es realitzarà una vegada a l'any, al gener, tot i que en aquest primer any no es realitzarà perquè no és fins el gener del 2n any que trobem una base de sòcies com per dur-la a terme.

Durant el primer any de creació de CodiComú s'ha dissenyat un esdeveniment de presentació de l'entitat, que ha de suposar el primer del que seran una sèrie d'esdeveniments associatius anuals, amb l'objectiu de fer xarxa i conèixer-se entre les persones i entitats associades, alhora que presentar el projecte en diversos espais i conèixer potencialment noves persones interessades a associar-se.

El que cost que s'ha afegit contempla les despeses de lloguer d'espai, càtering i una actuació escènica per dinamitzar l'activitat. Actualment es compta amb un lloguer d'espai de 700€, potencialment a la terrassa de la Fundació Carulla que està a disposició d'entitats locals, un catering per a 70 persones (700€) i l'actuació de 600€.

#### 11.6.1.1.8 Despeses de Producció Externa

Les despeses de Producció Externa fan referència als projectes contractats per realitzar tasques de producció per a entitats alienes. En un primer moment valorem que els projectes que s'assumiran des de CodiComú seran de poca envergadura i conforme vagi tenint un espai més rellevant en el sector, aquests aniran creixent arran de la confiança i de l'experiència prèvia. Durant el primer any d'existència de CodiComú es preveu que es pugui realitzar un servei d'aquest tipus.

S'han detallat despeses per a una persona donada d'alta que s'encarregui de la producció durant les setmanes prèvies, a preu tancat, depenent de la complicació

del projecte. En aquest cas es contempla que el sou d'aquesta persona sigui de 900€. A més a més, es contractaria una persona perquè fes les tasques de comunicació centrades en el disseny gràfic per 300€. S'estima una despesa de material fungible per a aquests projectes de manera interna de l'associació d'uns 200€.

En la majoria dels casos en aquests esdeveniments o projectes hi hauria despesa tècnica, que aniria a càrrec de l'entitat contractant. Com aquesta despesa és molt variable segons el tipus de necessitat (si cal llogar espai, material audiovisual, catering, etc.) això seria aprovat amb un pressupost dins el contracte i mai seria un cost per a l'associació.

#### 11.6.1.1.9 Despeses de Formació

Com a part de la tasca de divulgació de CodiComú, dins de l'oferta d'activitats hi ha la formació, tant interna per a les persones associades com per a persones externes. En el primer any d'activitat es programarien 2 formacions, de mida reduïda, per tal de donar a conèixer l'associació i aquesta part de la seva línia d'acció. Per impartir aquestes formacions es contempla un cost de 400€ de salari brut i 50€ de material fungible.

#### 11.6.1.1.10 Altres despeses

En aquest apartat s'engloben les despeses referents a:

- Despeses administratives: en aquest primer any trobem les despeses referents a la constitució de l'associació (registre al Departament de Justícia, certificat digital i certificat de dades registrals).
- Ús propi de l'associació de la plataforma WIP, amb un cost d'implementació de 150€ i un cost mensual de 75€.
- Quotes associatives de pertinença a la XES, amb un cost de 40,07€ al mes. Es valora que fins la primera arribada d'associades a CodiComú no es farà la inversió d'oficialitzar la inscripció.
- A partir del mes d'abril es sol·licitarà un préstec per fer front a la tresoreria dels primers anys i s'ha calculat els interessos mensuals serien de 129,38€. El que seria pròpiament el préstec no es començaria a retornar fins el 3r any, ja que té fins a 2 anys de carència.

#### 11.6.1.1.11 Impostos

A nivell de tresoreria es treballarà amb 4 impostos:

- **Seguretat Social de les nòmines:** a pagar el dia 20 del mes següent del mes en qüestió segons les altes que hi hagi hagut durant el mes (estructura i projectes). Això implica que la Seguretat Social del mes de desembre del primer any es pagarà el gener del segon any. La Seguretat Social que s'ha

reflectit en la Tresoreria es correspon al 33,18% de l'empresa i el 6% que es correspon a la persona treballadora.

- **IRPF:** a pagar de manera trimestral el dia 30 del mes següent al mes de tancament del trimestre. Aquest càrrec inclourà l'IRPF de les nòmines, de possibles factures de professionals i del possible lloguer de l'espai. Durant el primer any només es contempla que sigui el de nòmines. L'IRPF de l'últim trimestre del primer any es pagaria el gener del 2n any. En aquest exercici de Tresoreria s'ha treballat amb una mitjana d'un 15% d'IRPF de les nòmines (ja restat del líquid a percebre en l'apartat de nòmines) i el 19% d'immobles.
- **IVA:** en aquest apartat s'inclou l'IVA dels serveis i béns adquirits, en el mateix més en què es paguen.
- **Impost de Societats:** el primer any, en tenir beneficis resultants del Compte de Resultats, es generarà l'obligació de pagar l'Impost de Societats, que ascendeix a 1.429€. El càlcul d'aquest impost s'ha realitzat a partir del Resultat abans d'impostos, aplicant un 10% a aquest marge, que és l'adequat per a entitats sense ànim de lucre. Aquest pagament no s'imputarà, però, a la tresoreria del primer any d'activitat, sinó que es realitzarà el pagament al juliol del següent any. A l'obertura d'aquest préstec cal afegir la comissió del 5%.

## 11.6.1.2 Ingressos

### 11.6.1.2.1 Activitat pròpia

Els ingressos que es preveuen a nivell d'activitat pròpia s'aconseguirien a partir de diverses línies de treball:

- **Ingressos relacionats amb la participació a l'associació:**
  - Es preveu una alta de 20 sòcies al setembre del primer any.
  - La quota de les persones i entitats associades per als serveis de CodiComú es calcula comptant que s'associaran 10 sòcies fins el tram de 50€/mes, 5 sòcies en el tram de 150€/mes i 5 sòcies en el tram de 200€/mes.
- **Ingressos d'activitat externa a l'associació:**
  - Es contempla un ingrés de 2.000€ per a l'encàrrec de Producció Executiva durant el mes de desembre.
  - Es calcula que a finals del primer any s'estarà duent a terme el primer assessorament personalitzat, amb un ingrés de 300€ el mes de desembre.
  - En l'apartat d'altres tràmits que se'ns contractin de manera puntual, es preveu un ingrés de 100€ en aquest primer any.
- **IVA:**
  - Caldrà facturar els serveis de l'associació amb IVA, que es cobrarà juntament amb el cobrament de cada factura. A les quotes d'associació que es cobren en el moment d'inscripció i a l'inici d'any no se'ls aplica IVA.

#### 11.6.1.2.2 Finançament públic

A nivell de finançament públic es contemplen 3 vies de finançament per sostenir el primer any d'activitat:

- **Préstec ICF:** Com s'ha comentat anteriorment es sol·licitaria un préstec d'inversió tan bon punt s'iniciï l'associació per assegurar tenir liquiditat per fer front a totes les despeses d'inversió dels primers mesos fins que l'entitat comenci a generar ingressos de manera sostenible. Aquest ascendiria a 45.000€ a retornar en 10 anys, amb 2 anys de carència.
- **Programa 30 plus:** Aquesta subvenció ens ajudaria a fer front a les contractacions de les noves persones contractades durant un període màxim de 9 mesos. La subvenció total ascendiria a 35.721€ tenint en compte la quantia màxima per persona i l'aplicació de la reducció proporcional per mitja jornada. Ara bé, el pagament es fracciona en una bestreta del 80% en la resolució, que es preveu a l'octubre, i el 20% restant després de justificar el fi de les accions.
- **Subvenció Impulsem el que fas 2024:** seguint l'objecte de la subvenció es sol·licitaria per tal de donar un impuls a l'inici de l'associació i poder engegar les diverses línies de treball amb l'ajut d'aquest finançament públic. Es calcula que la subvenció atorgada seria de 30.000€, dels quals es pagarien el 80% en el moment de la resolució (novembre) i el 20% restant després de la justificació.

### 11.6.2 Any 2

#### 11.6.2.1 Despeses

##### 11.6.2.1.1 Recursos Humans

La despesa de Recursos Humans segueix la mateixa tendència que durant el primer any, amb contractacions des de gener a desembre amb les mateixes jornades.

##### 11.6.2.1.2 Local

S'amplia la despesa en material d'oficina, tenint en compte que hi haurà més activitat tant en mesos com en volum de persones que estaran fent servir l'espai.

##### 11.6.2.1.3 Comunicacions

Les tres despeses principals d'aquesta partida són les línies de telèfon de les treballadores, el pagament del domini per la pàgina web i el pagament anual del núvol d'emmagatzematge.

##### 11.6.2.1.4 Assegurances

El pagament de les assegurances segueix el mateix patró que el primer any d'activitat, amb 2 pagaments repartits durant maig i novembre.

#### 11.6.2.1.5 Prevenció de Riscos Laborals

Es manté la quota i la previsió que totes les persones treballadores realitzin la revisió de salut anual.

#### 11.6.2.1.6 Comunicació i Màrqueting

Les partides de despesa de comunicació i màrqueting segueixen l'estructura regular apuntada en els comentaris del primer any d'activitat, actualitzant l'evolució de la despesa en cadascuna:

- Promoció a xarxes socials: 600€
- Presència a fires i festivals: 250€
- Presència a mitjans especialitzats: 200€
- Impressió del catàleg de serveis: 200€
- Creació d'elements visuals de promoció: 100€
- Creació d'un fons d'imatges propi: 200€

Algunes de les despeses realitzades l'any anterior es poden amortitzar, com seria la impressió de materials visuals o la confecció de banderoles i roll-ups. Altres s'haurien d'actualitzar o són efímeres, com fotografies, presència a xarxes socials o a fires i festivals.

#### 11.6.2.1.7 Esdeveniments associatius

Com a tret rellevant, es planteja que l'Assemblea General de l'associació tingui un cost de 300€, resultant d'impressions i material fungible divers que es pugui fer servir durant la jornada. No es planteja l'opció d'haver de lloguar un espai, ja que el grup seria prou reduït com per trobar opcions gratuïtes en els diversos equipaments públics que fan cessions d'espai.

Es segueix plantejant un esdeveniment d'interrelació a l'octubre del segon any, amb un cost aproximat d'uns 500€, on també participarien persones externes a l'associació.

#### 11.6.2.1.8 Despeses de Producció Externa

En aquesta partida s'augmenta la previsió de contractacions, comptant que es realitzaran un total de 5 projectes durant l'any. 4 d'aquests projectes seguiran l'escala de l'any anterior, però es preveu tenir un projecte de més dimensions cap a finals d'any.

#### 11.6.2.1.9 Despeses de Formació

Es programaran 3 formacions durant l'any, el febrer, el maig i l'octubre, que s'obriran a participants pertanyents a l'associació i a persones externes. La primera d'aquestes formacions serà una càpsula reduïda, similar a la programada durant el primer any. Les altres dues formacions tindran més contingut i per això es planteja un cost per a 2 persones, o per a 1 persona però amb més hores de formació.

#### 11.6.2.1.10 Altres despeses

Per al segon any d'activitat les despeses previstes en aquesta partida són regulars i mantenint el pressupost de l'any anterior: el cost de la plataforma WIP29, la quota de pertinença a la XES i els interessos del préstec de l'ICF. Tot això ascendeix a una despesa de 244,45€ mensuals.

#### 11.6.2.1.11 Impostos

Es manté el pagament de la Seguretat Social mensual i l'IRPF trimestral. Durant els primers mesos d'aquest any es pagarà la despesa generada a finals de l'any anterior. No es preveu que s'hagi de pagar l'Impost de Societats, ja que durant el primer any d'activitat l'associació no farà benefici.

A partir del 2n any d'activitat s'afegeix el pagament o cobrament del diferencial de l'IVA suportat i l'IVA facturat. Per fer-ho de la mateixa més clara possible s'ha automatitzat el cobrament o pagament d'aquest IVA en el moment de la declaració en el tancament d'any, tot i que en la realitat en la circumstància d'un retorn de part de l'import el cobrament és més lent.

Es generarà un Impost de Societats que ascendirà a 1.447,07€. El pagament es realitzarà el juliol del 3r any d'activitat.

### 11.6.2.2 Ingressos

#### 11.6.2.2.1 Activitat pròpia

En general es dibuixa un augment dels ingressos a causa de l'augment de l'activitat i de les noves incorporacions a l'associació que es preveuen.

- **Ingressos relacionats amb la participació a l'associació:**
  - Es preveu iniciar l'any amb les quotes de sòcies de les mateixes 20 que van tancar l'any anterior. Durant la primavera, a l'inici de la temporada d'arts escèniques (setembre), s'incorporarien noves sòcies fins a un total de 25.
  - La quota de les persones i entitats associades per als serveis de CodiComú seguirien com l'any anterior fins al setembre i aleshores passarien a ser 15 sòcies fins el tram de 50€/mes, 15 sòcies en el tram de 150€/mes, 10 sòcies en el tram de 200€/mes i 5 sòcies en el tam de 250€/mes.
- **Ingressos d'activitat externa a l'associació:**
  - Els projectes que es desenvoluparien com a Producció Externa suposarien un ingrés de 2.000€ cadascun dels de mida reduïda (4), entre març i setembre, i uns ingressos de 4.000€ al desembre per a l'encàrrec de dimensions més grans.
  - Els assessoraments personalitzats augmentaran fins a un total de 8 durant l'any, amb un ingrés de 300€ per cadascun.

- L'encàrrec de tràmits externs anirà en augment, amb ingressos de 200€ el gener i el febrer, 250€ de març a maig, 350€ de juny a octubre i 400€ el novembre i el desembre. Un ingrés total de 3.700€ en tot l'any.

#### 11.6.2.2.2 Finançament públic

Pel que fa al finançament públic, durant el segon any d'activitat hi haurà activitat en els següents conceptes:

- **Programa 30 plus:** Es realitzarà el segon pagament de la subvenció al març, amb un cobrament de 7.144,2€.
- **Subvenció Enfortiment de l'ESS 2025:** es sol·licitarà aquesta línia de subvenció de l'Ajuntament de Barcelona per tal de potenciar els assessoraments i la línia divulgativa de l'associació. Es preveu que se'ns concedirien 25.000€ per tot el projecte, amb un pagament del 80% (20.000€ en el mes d'octubre).
- **Subvenció d'articular dels sectors culturals 2025:** es presentarà la sol·licitud de subvenció per al projecte en els mesos de març i abril, es contempla que la resolució sigui a l'octubre, fet que comporta el pagament del 80% de l'import, corresponent a 20.000€.
- **Kit Digital:** es contempla sol·licitar l'ajut del Kit Digital per tal de costejar despeses que tinguin a veure amb la comunicació i la gestió interna de l'associació. Tot i que tècnicament no és un ingrés, ja que en cap cas es realitza el pagament de la quantia concedida a l'entitat sol·licitant, sinó que es paga directament a l'empresa proveïdora, en aquest cas s'ha indicat això per contrarestar els costos incorreguts. En aquest cas la xifra concedida seria fixa de 6.000€ per la mida de l'entitat.

### 11.6.3 Any 3

#### 11.6.3.1 Despeses

##### 11.6.3.1.1 Recursos Humans

A partir del març del tercer any d'activitat, després de l'aprovació de pressupostos a l'Assemblea General, es preveu que caldrà augmentar l'equip per tal de tenir recursos suficients per abastar el volum de feina. S'ampliarà la jornada laboral a completa del personal a mitja jornada de fiscal i laboral per un brut de 1.750€ al mes.

##### 11.6.3.1.2 Local

També a partir del mes de març es llogarà un espai propi, per tal de donar cabuda a més activitats que es programin des de l'associació, com espai per reunions, comissions de treball i formacions. S'estima que l'espai adequat per a CodiComú



tindria un cost aproximat d'uns 1.100€ al mes (amb aplicació d'un 21% d'IVA i retenció d'un 19% d'IRPF).

Es continuarà amb la compra de material d'oficina per proveir de material tant el personal de l'oficina com les persones que facin ús de l'espai.

També es llogarà una impressora, per un cost de 20€/mes.

#### 11.6.3.1.3 Comunicacions

No existeixen canvis en aquesta partida respecte els anys anteriors.

#### 11.6.3.1.4 Assegurances

No existeixen canvis en aquesta partida respecte els anys anteriors.

#### 11.6.3.1.5 Prevenció de Riscos Laborals

No existeixen canvis en aquesta partida respecte els anys anteriors.

#### 11.6.3.1.6 Comunicació i Màrqueting

Reprenent l'estructura de previsió de despesa de comunicació i màrqueting dels anys anteriors, es preveu que la distribució de la despesa per al tercer any d'activitat sigui la següent:

- Promoció a xarxes socials: 820€
- Presència a fires i festivals: 400€
- Presència a mitjans especialitzats: 300€
- Impressió del catàleg de serveis: 100€
- Creació d'elements visuals de promoció: 300€
- Creació d'un fons d'imatges propi: 800€

L'activitat de l'associació anirà exponencialment en augment, així que s'hauran de reimprimir una quantitat de materials considerables i es prioritzarà poder estar en la majoria d'espais de mercat de les arts escèniques possibles, amb materials estèticament atractius i que facilitin l'associació de noves sòcies.

#### 11.6.3.1.7 Esdeveniments associatius

S'ha augmentat la despesa a 600€ per a l'Assemblea General, pensant de donar cabuda a més persones associades i més recursos que puguin ser necessaris durant el desenvolupament de la trobada.

També es preveu la despesa en la trobada anual associativa a 700€, de manera que pugui anar escalant per esdevenir un esdeveniment regular del calendari d'actes del sector cultural de Catalunya.

#### 11.6.3.1.8 Despeses de Producció Externa

A partir del tercer any es compta amb què hi haurà un flux constant de contractació, de manera que les persones de producció i comunicació que abans eren eventuais, a partir del febrer del tercer any, passaran a tenir un contracte fix.

La persona de producció passaria a tenir un contracte de jornada completa, amb un sou de 1.500€. La persona de comunicació tindria un contracte a 30 hores setmanals, per 1.125€ al mes.

#### 11.6.3.1.9 Despeses de Formació

La regularitat de les formacions passarien a ser una cada dos mesos. A partir del mes de març, que CodiComú ja disposarà del nou espai propi, ja no caldrà tenir despeses de lloguer d'espai per a les formacions.

#### 11.6.3.1.10 Altres despeses

Els trets identificatius d'aquesta partida de despeses durant el tercer any són els següents:

- Caldrà renovar el certificat digital de l'associació, ja que tenen una vigència de 2 anys per a persones físiques.
- Es començarà el retorn del préstec de l'ICF a partir del mes d'abril, amb una quota de devolució de 468,75€ al mes.

#### 11.6.3.1.11 Impostos

Es manté la presentació de la Seguretat Social de manera mensual a mes passat, i els impostos de l'IVA i l'IRPF de manera trimestral.

L'impost de Societats resultant del tancament de l'any serà de 3.421,26€. El pagament es realitzaria al juliol del següent any d'activitat, que queda fora de la previsió d'aquest treball.

### 11.6.3.2 Ingressos

#### 11.6.3.2.1 Activitat pròpia

En general es dibuixa un augment dels ingressos a causa de l'augment de l'activitat i de les noves incorporacions a l'associació que es preveuen.

- **Ingressos relacionades amb la participació a l'associació:**
  - S'iniciarà l'any amb l'ingrés de les sòcies antigues.
  - Es preveu que el nombre de sòcies s'estabilitzi i es mantingui durant l'any.
- **Ingressos d'activitat externa a l'associació:**
  - Com a Producció Externa es preveu que els ingressos siguin constants durant l'any a partir de febrer. A nivell de pressupost d'ingressos es contempla un pic durant els mesos d'estiu, que és quan es

desenvolupen projectes puntuals de més dimensió a nivell d'arts escèniques, i una reducció progressiva de cara a finals d'any.

- Pel que fa a la Formació, aquesta tindrà places obertes i de pagament. A causa del paper que es planteja que tindrà ja CodiComú a l'ecosistema cultural, es calcula que s'inscriurien 20 persones amb el pagament d'una quota de 40€.
- Els assessoraments personalitzats es regularitzaran durant el l'any, alternant alguns de més durada amb altres de més puntuals. Existint pressupostos entre els 500€ i els 800€.
- L'encàrrec de tràmits externs també s'anirà regularitzant, suposant un ingrés de 400€ al mes durant els primers mesos de l'any i passant a 500€ fins al final.

#### 11.6.3.2.2 Finançament públic

Durant el tercer any es cobraran els últims remanents del finançament públic que quedaven pendents d'anys anteriors:

- **Programa 30 plus:** es sol·licitarà un nou finançament per a les contractacions fixes de producció i comunicació per a producció externa. Es dividirà en dos pagaments: el primer de 16.669,8€ al mes de juliol i el segon de 4.167,45€ al mes de desembre.
- **Subvenció Impulsem el que fas 2024:** es cobrarà l'últim pagament pendent després de la justificació realitzada a finals del segon any, al gener. Es correspon a un import de 6.000€.
- **Subvenció Enfortiment de l'ESS 2025:** es cobrarà el segon pagament de la subvenció el mes de desembre del tercer any, després de justificat el projecte entre juliol i setembre d'aquell any.
- **Subvenció d'articular dels sectors culturals 2025:** es tramitarà el 20% remanent de la subvenció després de la seva justificació. Es calcula que aquest ingrés arribarà en el mes de desembre.

TRESORERIA | ANY 1

	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	TOTAL
	- €	75,69 €	75,69 €	1.818,92 €	39.269,00 €	31.761,59 €	22.083,15 €	14.158,72 €	7.535,78 €	1.469,36 €	24.201,14 €	43.282,42 €	69.320,32 €
<b>RECURSOS HUMANS</b>													<b>33.048,31 €</b>
Coordiació			1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	16.458,31 €
Laboral					691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	5.530,00 €
Comptabilitat					691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	5.530,00 €
Legal					691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	5.530,00 €
<b>LOCAL</b>													<b>3.125,21 €</b>
Lloguer espai													- €
Material d'oficina						150,00 €							150,00 €
Compra i lloguer de dispositius informàtics						2.975,21 €							2.975,21 €
<b>COMUNICACIONS</b>													<b>2.148,76 €</b>
Telefonia				100,00 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	443,80 €
Pàgina web i domini			55,00 €		1.500,00 €								1.555,00 €
Emmagatzematge al núvol					149,96 €								149,96 €
<b>ASSEGURANCES</b>													<b>450,00 €</b>
Responsabilitat civil i accidents					300,00 €						150,00 €		450,00 €
<b>PREVENCIÓ RISCOS LABORALS</b>													<b>450,00 €</b>
Informe anual i revisions mèdiques					250,00 €				200,00 €				450,00 €
<b>COMISSIONS BANCÀRIES</b>													<b>650,00 €</b>
Comissió anual tarjeta i transferències extres				610,00 €	40,00 €								650,00 €
<b>COMUNICACIÓ I MARQUETING</b>													<b>1.450,00 €</b>
Confecció i reproducció de materials promocionals							200,00 €	600,00 €	100,00 €				900,00 €
Esdeveniments							50,00 €						50,00 €
Comunicació online i mitjans					50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	100,00 €	100,00 €	50,00 €	50,00 €	500,00 €
<b>ESDEVENIMENTS ASSOCIATIUS</b>													<b>2.000,00 €</b>
Assemblea General													- €
Esdeveniments diversos									2.000,00 €				2.000,00 €
<b>DESPESES PRODUCCIÓ EXTERNA</b>													<b>1.148,00 €</b>
Producció											711,00 €		711,00 €
Comunicació											237,00 €		237,00 €
Material fungible											200,00 €		200,00 €
<b>DESPESES FORMACIONS</b>													<b>732,00 €</b>
Persones formadores										316,00 €		316,00 €	632,00 €
Material fungible										50,00 €		50,00 €	100,00 €
Lloguer d'espais													- €
<b>ALTRES DESPESES</b>													<b>2.258,37 €</b>
Despeses administratives	62,55 €		25,50 €										88,05 €
Plataforma WIP29				150,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	750,00 €
Quotes associatives									40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	160,28 €
Comissions préstec ICF				225,00 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	1.260,04 €
Retorn préstec ICF													- €
<b>IMPOSTOS</b>													<b>21.859,67 €</b>
Seguretat Social nòmines				816,25 €	816,25 €	1.844,72 €	1.844,72 €	1.844,72 €	1.844,72 €	1.844,72 €	2.001,44 €	2.314,88 €	15.172,44 €
IRPF				312,50 €			1.725,00 €			2.118,75 €			4.156,25 €
ISOC													
IVA	13,14 €	- €	16,91 €	52,50 €	434,27 €	691,57 €	87,77 €	161,27 €	537,19 €	131,05 €	284,77 €	120,55 €	2.530,98 €
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>75,69 €</b>	<b>- €</b>	<b>1.743,24 €</b>	<b>3.912,08 €</b>	<b>7.507,41 €</b>	<b>9.678,44 €</b>	<b>7.924,43 €</b>	<b>6.622,93 €</b>	<b>8.788,92 €</b>	<b>8.567,53 €</b>	<b>7.641,22 €</b>	<b>6.858,44 €</b>	<b>69.320,32 €</b>
<b>ACTIVITAT PRÒPIA</b>													<b>13.773,00 €</b>
Quotes de persones i entitats associades													- €
Pagament de serveis de persones i entitats associades									2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	9.000,00 €
Producció externa												2.000,00 €	2.000,00 €
Formació externa													- €
Assessoraments personalitzats												300,00 €	300,00 €
Altres tràmits externalitzats												100,00 €	100,00 €
IVA	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	472,50 €	472,50 €	472,50 €	955,50 €	2.373,00 €
<b>FINANÇAMENT PÚBLIC</b>													<b>97.576,80 €</b>
Préstec ICF				45.000,00 €									45.000,00 €
Programa 30 plus										28.576,80 €			28.576,80 €
Impulsem et que fas 2024 - Ajuntament de Barcelona											24.000,00 €		24.000,00 €
Enfortiment de l'ESS 2025 - Ajuntament de Barcelona													- €
Articulació dels sectors professionals - ICEC 2025													- €
Kit Digital													- €
<b>TOTAL COBRAMENTS</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>45.000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>2.722,50 €</b>	<b>31.299,30 €</b>	<b>26.722,50 €</b>	<b>5.605,50 €</b>	<b>111.349,80 €</b>
<b>COBRAMENTS - PAGAMENTS</b>	<b>- 75,69 €</b>	<b>- €</b>	<b>- 1.743,24 €</b>	<b>41.087,92 €</b>	<b>- 7.507,41 €</b>	<b>- 9.678,44 €</b>	<b>- 7.924,43 €</b>	<b>- 6.622,93 €</b>	<b>- 6.066,42 €</b>	<b>22.731,77 €</b>	<b>19.081,28 €</b>	<b>- 1.252,94 €</b>	
<b>TOTAL TRESORERIA</b>	<b>- 75,69 €</b>	<b>- 75,69 €</b>	<b>- 1.818,92 €</b>	<b>39.269,00 €</b>	<b>31.761,59 €</b>	<b>22.083,15 €</b>	<b>14.158,72 €</b>	<b>7.535,78 €</b>	<b>1.469,36 €</b>	<b>24.201,14 €</b>	<b>43.282,42 €</b>	<b>42.029,48 €</b>	

TRESORERIA | ANY 2

	GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	TOTAL
	42.029,48 €	37.523,59 €	33.374,16 €	39.731,52 €	34.465,97 €	30.705,40 €	32.247,50 €	26.212,97 €	23.900,81 €	27.817,73 €	58.949,11 €	58.370,90 €	99.495,47 €
<b>RECURSOS HUMANOS</b>													<b>44.634,97 €</b>
Coordinació	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	1.645,83 €	19.749,97 €
Laboral	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	8.295,00 €
Comptabilitat	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	8.295,00 €
Legal	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	691,25 €	8.295,00 €
<b>LOCAL</b>													<b>300,00 €</b>
Lloguer espai													- €
Material d'oficina	150,00 €						150,00 €						300,00 €
Compra i lloguer de dispositius informàtics													- €
<b>COMUNICACIONS</b>													<b>705,66 €</b>
Telefonia	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	42,98 €	515,70 €
Pàgina web i domini			40,00 €										40,00 €
Emmagatzematge al núvol					149,96 €								149,96 €
<b>ASSEGURANCES</b>													<b>450,00 €</b>
Responsabilitat civil i accidents					300,00 €						150,00 €		450,00 €
<b>PREVENCIÓ RISCOS LABORALS</b>													<b>450,00 €</b>
Informe anual i revisions mèdiques					250,00 €				200,00 €				450,00 €
<b>COMISSIONS BANCÀRIES</b>													<b>40,00 €</b>
Comissió anual tarjeta i transferències extres					40,00 €								40,00 €
<b>COMUNICACIÓ I MÀRQUETING</b>													<b>1.550,00 €</b>
Confecció i reproducció de materials promocionals	300,00 €			100,00 €						100,00 €			500,00 €
Esdeveniments				150,00 €			100,00 €						250,00 €
Comunicació online i mitjans	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	150,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	150,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €	800,00 €
<b>ESDEVENIMENTS ASSOCIATIUS</b>													<b>800,00 €</b>
Assemblea General	300,00 €												300,00 €
Esdeveniments diversos										500,00 €			500,00 €
<b>DESPESES PRODUCCIÓ EXTERNA</b>													<b>6.751,00 €</b>
Producció		711,00 €				711,00 €	711,00 €	711,00 €			1.185,00 €		4.029,00 €
Comunicació		237,00 €				237,00 €	237,00 €	237,00 €			474,00 €		1.422,00 €
Material fungible		200,00 €				200,00 €	200,00 €	200,00 €			500,00 €		1.300,00 €
<b>DESPESES FORMACIONS</b>													<b>1.848,00 €</b>
Persones formadores		158,00 €			395,00 €					395,00 €			948,00 €
Material fungible		50,00 €			50,00 €					50,00 €			150,00 €
Lloguer d'espais		250,00 €			250,00 €					250,00 €			750,00 €
<b>ALTRES DESPESES</b>													<b>2.933,40 €</b>
Despeses administratives													- €
Plataforma WIP29	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €	900,00 €
Quotes associatives	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	40,07 €	480,84 €
Comissions préstec ICF	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	129,38 €	1.552,56 €
Retorn préstec ICF													- €
<b>IMPOSTOS</b>													<b>39.032,44 €</b>
Seguretat Social nòmines	2.001,44 €	1.844,72 €	2.393,24 €	1.844,72 €	1.844,72 €	2.040,62 €	2.314,88 €	2.314,88 €	2.314,88 €	1.844,72 €	2.040,62 €	2.667,50 €	25.466,98 €
IRPF	2.418,75 €			2.353,13 €			2.373,75 €			2.478,75 €			9.624,38 €
ISOC							1.204,11 €						1.204,11 €
IVA	201,19 €	380,95 €	52,09 €	96,19 €	294,63 €	284,77 €	179,29 €	284,77 €	106,69 €	315,64 €	497,08 €	43,69 €	2.736,97 €
<b>TOTAL PAGAMENTS</b>	<b>9.428,39 €</b>	<b>7.888,88 €</b>	<b>6.542,34 €</b>	<b>8.601,05 €</b>	<b>7.731,32 €</b>	<b>7.530,40 €</b>	<b>11.527,04 €</b>	<b>7.804,66 €</b>	<b>6.778,58 €</b>	<b>9.991,12 €</b>	<b>8.903,71 €</b>	<b>6.768,20 €</b>	<b>99.495,47 €</b>
<b>ACTIVITAT PRÒPIA</b>													<b>77.090,00 €</b>
Quotes de persones i entitats associades	2.000,00 €												2.000,00 €
Pagament de serveis de persones i entitats associades	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €	6.250,00 €	6.250,00 €	6.250,00 €	6.250,00 €	43.000,00 €
Producció externa			2.000,00 €				2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €			4.000,00 €	12.000,00 €
Formació externa		375,00 €			525,00 €					700,00 €			1.600,00 €
Assessoraments personalitzats		300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €				300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	2.400,00 €
Altres tràmits externalitzats	200,00 €	200,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	3.700,00 €
IVA	472,50 €	614,25 €	955,50 €	535,50 €	645,75 €	472,50 €	892,50 €	892,50 €	1.795,50 €	1.522,50 €	1.375,50 €	2.215,50 €	12.390,00 €
<b>FINANÇAMENT PÚBLIC</b>													<b>45.144,20 €</b>
Préstec ICF													- €
Programa 30 plus			7.144,20 €										7.144,20 €
Impulsem et que fas 2024													- €
Enfortiment de l'ESS 2025										12.000,00 €			12.000,00 €
Articulació dels sectors professionals - ICEC 2025										20.000,00 €			20.000,00 €
Kit Digital						6.000,00 €							6.000,00 €
<b>TOTAL INGRESSOS</b>	<b>4.922,50 €</b>	<b>3.739,25 €</b>	<b>12.899,70 €</b>	<b>3.335,50 €</b>	<b>3.970,75 €</b>	<b>9.072,50 €</b>	<b>5.492,50 €</b>	<b>5.492,50 €</b>	<b>10.695,50 €</b>	<b>41.122,50 €</b>	<b>8.325,50 €</b>	<b>13.165,50 €</b>	<b>122.234,20 €</b>
<b>COBRAMENTS - PAGAMENTS</b>	<b>- 4.505,89 €</b>	<b>- 4.149,43 €</b>	<b>- 6.357,38 €</b>	<b>- 5.265,55 €</b>	<b>- 3.760,57 €</b>	<b>- 1.542,10 €</b>	<b>- 6.034,54 €</b>	<b>- 2.312,18 €</b>	<b>- 3.916,92 €</b>	<b>- 31.131,38 €</b>	<b>- 578,21 €</b>	<b>- 6.397,30 €</b>	<b>- 22.738,73 €</b>
<b>TOTAL TRESORERIA</b>	<b>37.523,59 €</b>	<b>33.374,16 €</b>	<b>39.731,52 €</b>	<b>34.465,97 €</b>	<b>30.705,40 €</b>	<b>32.247,50 €</b>	<b>26.212,97 €</b>	<b>23.900,81 €</b>	<b>27.817,73 €</b>	<b>58.949,11 €</b>	<b>58.370,90 €</b>	<b>64.768,20 €</b>	



## COMpte DE RESULTATS | ANY 1

Activitat pròpia sòcies	11.000,00 €
Activitat pròpia projectes	2.600,00 €
Subvencions	65.721,00 €
<b>Vendes netes</b>	<b>79.321,00 €</b>
Personal	- 58.377,19 €
Lloguer d'espai	
Material oficina	- 300,00 €
Telefonia	- 386,78 €
Emmagatzematge al núvol	- 149,96 €
Assegurances	- 900,00 €
Comunicació i màrqueting	- 1.800,00 €
Altres despeses	- 1.113,40 €
Domini	- 55,00 €
Esdeveniments associatius	- 2.000,00 €
Despeses producció externa	- 200,00 €
Despeses formacions	- 100,00 €
<i>Amortitzacions</i>	- 597,52 €
<b>Resultat abans interessos i impostos</b>	<b>13.341,15 €</b>
Comissions bancàries	- 40,00 €
Interès ICF	- 1.260,04 €
<b>Resultat abans impostos</b>	<b>12.041,11 €</b>
Previsió d'impostos (ISOC)	- 1.204,11 €
<b>Resultat net exercici</b>	<b>10.837,00 €</b>

## COMPTE DE RESULTATS | ANY 2

Activitat pròpia sòcies	49.000,00 €
Activitat pròpia projectes	19.900,00 €
Subvencions	46.000,00 €
<b>Vendes netes</b>	<b>114.900,00 €</b>
Personal	- 90.387,69 €
Lloguer d'espai	
Material oficina	- 300,00 €
Telefonia	- 515,70 €
Emmagatzematge al núvol	- 149,96 €
Assegurances	- 900,00 €
Comunicació i màrqueting	- 1.450,00 €
Altres despeses	- 1.495,91 €
Domini	- 40,00 €
Esdeveniments associatius	- 800,00 €
Despeses producció externa	- 1.300,00 €
Despeses formacions	- 900,00 €
<i>Amortitzacions</i>	- 597,52 €
<b>Resultat abans interessos i impostos</b>	<b>16.063,22 €</b>
Comissions bancàries	- 40,00 €
Interès ICF	- 1.552,56 €
<b>Resultat abans impostos</b>	<b>14.470,66 €</b>
Previsió d'impostos (ISOC)	- 1.447,07 €
<b>Resultat net exercici</b>	<b>13.023,59 €</b>



## COMPTE DE RESULTATS | ANY 3

Activitat pròpia sòcies	79.500,00 €
Activitat pròpia projectes	58.900,00 €
Subvencions	20.837,25 €
<b>Vendes netes</b>	<b>159.237,25 €</b>
Personal	- 121.859,65 €
Lloguer d'espai	- 11.000,00 €
Material oficina	- 500,00 €
Telefonia	- 515,70 €
Emmagatzematge al núvol	- 149,96 €
Assegurances	- 900,00 €
Comunicació i màrqueting	- 2.540,00 €
Altres despeses	- 1.406,34 €
Domini	- 40,00 €
Esdeveniments associatius	- 1.300,00 €
Despeses producció externa	- 2.600,00 €
Despeses formacions	- 600,00 €
<i>Amortitzacions</i>	- 598,00 €
<b>Resultat abans interessos i impostos</b>	<b>15.227,60 €</b>
Comissions bancàries	- 40,00 €
Interès ICF	- 1.552,56 €
<b>Resultat abans impostos</b>	<b>13.635,04 €</b>
Previsió d'impostos (ISOC)	- 3.408,76 €
<b>Resultat net exercici</b>	<b>10.226,28 €</b>

## 12. Indicadors i avaluació

En el següent apartat es relacionaran els objectius establerts per al projecte amb els indicadors i els mecanismes d'avaluació, per tal de tenir eines que permetin fer un seguiment del projecte i establir el seu èxit, entès com a assoliment satisfactori dels objectius. En la següent taula (Taula X) es presenten els principals eixos que vertebreren l'avaluació del projecte, incloent els indicadors de procés, resultat i impacte segons Bonet (2001, p. 41).

OBJECTIUS ESTRATÈGICS	ACCIONS	EINES D'AVALUACIÓ	INDICADORS D'AVALUACIÓ		
			DE PROCÉS	DE RESULTAT	D'IMPACTE
Acompanyar projectes culturals en els seus camins cap a la sostenibilitat i eficiència	Crear una oferta formativa extensa a qualsevol entitat interessada que abordi els principis de la gestió d'un projecte d'arts escèniques.	Memòria de formacions realitzades durant l'any	Quantitat de contactes amb entitats prescriptores per difondre les formacions  Quantitat de referències a les nostres formacions en publicacions externes  Quantitat de formacions programades	Quantitat d'inscripcions a les formacions  Grau de satisfacció de les persones participants en relació als seus coneixements previs sobre la matèria	Quantitat de persones que repeteixen d'una formació a una altra  Quantitat de persones / entitats que sol·liciten associar-se a CodiComí  Quantitat de propostes externes per programar formacions
	Produir guies actualitzades bàsiques de tràmits habituals a l'abast de les entitats sòcies del projecte.	Catàleg de guies publicades	Quantitat de guies publicades	Quantitat de referències a les nostres guies en mitjans externs	Augment de l'autonomia de companyies, col·lectius i professionals en la gestió dels seus tràmits

				Quantitat de descàrregues de les guies	
Oferir tasques de gestió a companyies que encara no estiguin consolidades amb un pressupost equitatiu, adequat a la situació econòmica de cada projecte	Oferir un sistema d'associació flexible i equitatiu, que sigui accessible a moltes realitats del sector cultural.	Altes d'associació	Quantitat de sol·licituds d'informació per associar-se  Quantitat de referències externes a la nostra entitat amb recomanació de serveis	Increment de la quantitat de persones / entitats associades	
Esdevenir pont de contacte entre diferents parts de la cadena de producció del sector cultural	Oferir producció externa a projectes, aplicant les guies d'acció pròpies.	Contractacions externes	Quantitat de contactes amb administracions i contactes amb la proposta de catàlegs  Quantitat de licitacions presentades	Quantitat de contractacions externes	Quantitat de contactes externs espontanis  Quantitat de persones activades laboralment amb condicions dignes arran dels nostres projectes  Quantitat d'entitats que ens han tornat a contractar  Quantitat d'entitats que contacten per recomanació externa

	Dissenyar activitats específiques per a entitats externes al col·lectiu en línia amb els valors propis.	Contractacions externes	Quantitat de contactes amb administracions i contactes amb la proposta de catàlegs  Quantitat de licitacions presentades	Quantitat de contractacions externes	Quantitat de contactes externs espontanis  Quantitat de persones activades laboralment amb condicions dignes arran dels nostres projectes  Quantitat d'entitats que ens han tornat a contractar
Fomentar les bones pràctiques laborals entre els diferents agents del sector	Generar formació continuada sobre bones pràctiques i drets de les persones treballadores de la cultura	Memòria de formacions realitzades durant l'any	Quantitat de contactes amb entitats prescriptores per difondre les formacions  Quantitat de referències a les nostres formacions en publicacions externes  Quantitat de formacions programades	Quantitat d'inscripcions a les formacions  Grau de satisfacció de les persones participants en relació als seus coneixements previs sobre la matèria	Quantitat de persones que repeteixen d'una formació a una altra  Quantitat de persones / entitats que sol·liciten associar-se a CodiComí  Quantitat de propostes externes per programar formacions
	Oferir producció externa a projectes, aplicant les guies d'acció pròpies.	Contractacions externes	Quantitat de contactes amb administracions i contactes amb la proposta de catàlegs  Quantitat de licitacions presentades	Quantitat de contractacions externes	Quantitat de contactes externs espontanis  Quantitat de persones activades laboralment amb condicions dignes arran dels nostres projectes

					Quantitat d'entitats que ens han tornat a contractar
	Dissenyar activitats específiques per a entitats externes al col·lectiu en línia amb els valors propis.	Contractacions externes	Quantitat de contactes amb administracions i contactes amb la proposta de catàlegs  Quantitat de licitacions presentades	Quantitat de contractacions externes	Quantitat de contactes externs espontanis  Quantitat de persones activades laboralment amb condicions dignes arran dels nostres projectes  Quantitat d'entitats que ens han tornat a contractar
Esdevenir un canal d'informació referent sobre les regulacions del sector	Procurar informació regular i fiable sobre les novetats referents a la legislació del sector.	Publicacions específiques a la pàgina web i xarxes socials	Quantitat de publicacions mensuals en profunditat que es realitzen sobre temes específics	Quantitat de referències externes sobre les nostres publicacions	Quantitat de propostes de formacions o xerrades sobre temes específics
Promoure projectes sostenibles i des de les bones pràctiques laborals envers l'administració i entitats privades externes	Estructurar l'entitat a través dels principis de l'ESS i l'Economia feminista.	Balanç social XES	Dades rellevants sobre social, ambiental i el bon govern	Resultats en el Balanç social anual	Millora de les condicions a l'associació  Increment de les persones / entitats associades a CodiComú

					Increment de la participació en les diferents projectes de l'entitat
	Oferir producció externa a projectes, aplicant les guies d'acció pròpies.	Contractacions externes	Quantitat de contactes amb administracions i contactes amb la proposta de catàlegs  Quantitat de licitacions presentades	Quantitat de contractacions externes	Quantitat de contactes externs espontanis  Quantitat de persones activades laboralment amb condicions dignes arran dels nostres projectes  Quantitat d'entitats que ens han tornat a contractar

## 13. Consideracions finals

Havent establert les diferents àrees de desenvolupament del projecte, a continuació es farà una valoració en perspectiva de la projecció i les limitacions que CodiComú pot tenir de dur-se a la realitat.

A trets generals es pot dir que l'objectiu del treball està complert. S'ha dissenyat un projecte que estableix una nova forma de vehicular la relació entre producció artística i gestió cultural, des d'un punt de vista administratiu i burocràtic, que estableix noves sinergies entre agents del sector de manera transversal a tota la cadena de valor i que permet l'accés als serveis a un preu molt competitiu en comparació a l'oferta general del mercat. A més a més, s'ha donat solució a les diferents parts de l'estratègia de desenvolupament i de viabilitat, aportant solucions creatives i concretes en els àmbits d'organització, recursos humans, comunicació i finançament.

A nivell de reptes, establir una bona i productiva relació amb els agents de representació del sector, tant a nivell sindical com de xarxes professionals, esdevé una prioritat per tal d'assegurar una existència complementària i que en cap cas derivi en una competència alhora de cobrir nínxols de participació. És primordial treballar per una relació sana i de treball d'igual a igual amb la resta del sector si es té l'objectiu d'esdevenir no només una empresa que busca oferir uns serveis, sinó també un agent de referència en el desenvolupament de polítiques i activisme.

Una de les limitacions a l'hora de dibuixar el potencial de CodiComú és la manca de dades que pugui projectar el volum de mercat real, ja que la segmentació que es fa en els diferents informes (Anuario de Estadísticas Culturales i Estadístiques Culturals de Catalunya) deixen fora un gran ventall de realitats que, a l'hora de la veritat, podrien ser un públic potencial per al projecte.

Val a dir que en el context actual s'estan gestant molt canvis que, per una banda, poden blindar els drets culturals i consolidar un panorama laboral que sigui més estable per al sector. Per una altra banda, també pot fer difícil la recerca de finançament, que haurà de diversificar-se si no es vol haver de revisar la política de preus a curt termini.

El que sí que demostra el disseny d'un projecte com CodiComú és que organitzar-se col·lectivament és possible i que existeixen maneres alternatives de relacionar-nos entre agents del sector cultural, no només des d'una mirada d'oferta i demanda de serveis des d'una perspectiva capitalista. Acostant-nos més a conceptes com l'autogestió, on un col·lectiu decideix per si mateix on i com inverteix recursos per tal de tenir les seves necessitats cobertes, ens pot portar a escenaris més amables pel que fa a iniciar o continuar el nostre camí cap a la professionalització en les arts en viu.

Cal destacar que el projecte s'ha desenvolupat a mida de l'activitat a Catalunya, però no és menyspreable el potencial d'escalabilitat que podria tenir a nivell d'estat. Això, però, presenta alguns reptes, com podria ser el fet d'establir eines organitzatives que permetin mantenir l'esperit de l'associacionisme i l'autogestió sense un centralisme que acapari el poder de les decisions. S'estableix doncs l'opció de definir el projecte com a replicable, enlloc d'escalable, de manera que cada territori pugui reproduir una estructura similar, adaptada a la realitat de l'indret i mantenint l'especificitat i el coneixement de les regulacions que s'hi apliquen, tenint en compte les diferents competències en matèria legal segons la comunitat autònoma.



# 14. Referències bibliogràfiques

## Bibliografia

Abbing, H. An Attractive Low-Income Profession a K. Praznik, B. Kunst, H. Abbing, *Which side are you on? Ideas for Reaching Fair Working Conditions in the Arts* (December 2022), IETM, Brussels.

ACCIÓ | Generalitat de Catalunya, BCN Music Lab i Cluster Development (2024). *Les indústries musicals a Catalunya. Informe sectorial*.

Ateca V. i Villarroya, A (2022). *Condiciones laborales y de vida de los artistas y profesionales de la cultura tras la pandemia*. Fundació "la Caixa".

BOE, Reial Decret 31/2023, de 24 de gener (Espanya).

BOE, Reial decret 302/2019, de 26 d'abril (Espanya).

BOE, Reial Decret Llei 1/2023 de 10 de gener (Espanya).

BOE, Reial Decret Llei 5/2022 de 22 de març (Espanya).

BOE, 2020, Reial decret llei 17/2020 de 5 de maig (Espanya).

BOE, Reial decret llei 26/2018, de 28 de desembre (Espanya).

Bonet, L. (2001). *Dos fases de la gestión cultural: Planificar y evaluar*. *Periférica, revista para el análisis de la cultura y el territorio*, (2). 41-50.

<https://doi.org/10.25267/Periferica.2001.i2.03%20%20%20%20%20>

BONET, L.; VILLARROYA, A. (2009). La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España", *Estudios de Economía Aplicada*, v. 27 (n. 1). pp. 197-222.

Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya (2023). *El sector cultural a Catalunya*. Barcelona.

Estivill, J. i Miró, I. (2020) *L'Economia social i solidària a Catalunya: fonaments teòrics i reptes estratègics*. Editorial Icària.

FAETEDA y La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública (2022). *Estudio de impacto del covid-19 en exhibidores, compañías y productoras escénicas*.

lafede.cat - Organitzacions per a la Justícia Global. (2018). *Perspectiva feminista i ètica de la cura. Guia d'autodiagnosi per a organitzacions*. L'Apòstrof.

L'Apòstrof. (2021). *El català inclusiu i natural*.

Lite, A. *La dimensió comunitària a l'economia social i solidària. El paper de les iniciatives socioeconòmiques als ecosistemes comunitaris* a Eizaguirre, S. i Rodrigo,

J. *Perquè tot és de tothom: gestió comunitària de la cultura i economia solidària*. pp. 221-234. Icaria Editorial.

Ministerio de Cultura y Deporte, 2023. *Anuario de estadísticas culturales 2023*.

Ministerio de Cultural y Deporte, 2024. *Empleo cultural. Último periodo anual disponible. (De segundo trimestre de 2023 a primer trimestre de 2024)*. CULTURAbase.

Miró, I. *Cooperatives, ateneus i cultura a Catalunya: genealogia d'una interacció a* Eizaguirre, S. i Rodrigo, J. *Perquè tot és de tothom: gestió comunitària de la cultura i economia solidària*. pp. 33-47. Icaria Editorial.

Praznki, K. "Which side are you on?" On Understanding Art as Labour and the Potential of Collective Organising of Art Workers. *Which side are you on? Ideas for Reaching Fair Working Conditions in the Arts* (December 2022), IETM, Brussels.

## Webgrafia

Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya. *Assessoraments*. <https://www.dansacat.org/lassociacio/serveis-associades/assessoraments/>  
Consultada el 12/05/2024.

Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya. *Formació i beques*. <https://www.dansacat.org/lassociacio/serveis-associades/formacio-i-bques/>  
Consultada el 12/05/2024.

Col·lectiu de Distribuïdores d'Arts Escèniques de Catalunya. (s.d.) *Qui / Quién / Who*. <https://holacdaec.wixsite.com/cdaec/membres>

Eurostat (Maig 2023). *Culture statistics - cultural employment*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture\\_statistics\\_-\\_cultural\\_employment#Cultural\\_employment\\_.E2.80.93\\_developments\\_between\\_2019\\_and\\_2021](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_cultural_employment#Cultural_employment_.E2.80.93_developments_between_2019_and_2021)

Gencat. *Constitució d'una associació*. Departament de Justícia, Drets i Memòria. <https://justicia.gencat.cat/ca/tramits/tramits-temes/Constitucio-duna-associacio>  
Consultada a 18/05/2024

Gencat. *LLEI 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques*. Portal Jurídic de Catalunya <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2008/04/24/4>

Gobierno de España. *¿Qué considera la UE pymes y autónomos?* <https://planderecuperacion.gob.es/preguntas/que-considera-la-ue-pymes-y-autonomos>  
Consultat a 2/6/2024.

Idescat, 1/12/2023. *Estadística i compte de les empreses culturals. Producció i valor afegit brut*. <https://www.idescat.cat/pub/?id=empcult&n=10824>

WIP29. (s.d.) <https://wip29.com/> Consultada 16/05/24

## Xarxes socials

Actura 12 [@Actura 12]. (s.d.) Instagram. [https://www.instagram.com/Actura\\_12/](https://www.instagram.com/Actura_12/) A data del 8/5/2024.

Actura 12 [@Actura 12]. (s.d.) Facebook. <https://www.facebook.com/p/Actura-12-100063972783258/> A data del 8/5/2024.

Actura 12. (s.d.) LinkedIn. [https://www.linkedin.com/company/Actura\\_12/?originalSubdomain=es](https://www.linkedin.com/company/Actura_12/?originalSubdomain=es) A data del 8/5/2024.

APdC [@apdc\_dansa]. (s.d.) Instagram. [https://www.instagram.com/apdc\\_dansa/](https://www.instagram.com/apdc_dansa/) Consultada a 10/05/2024.

Artisting [@artisting.es]. (s.d.) Instagram. <https://www.instagram.com/artisting.es/> Consultada el 14/05/2024.

Artisting | Córdoba [@artisting.es]. (s.d.) Facebook. <https://www.facebook.com/artisting.es/> Consultada el 14/05/2024.

Artisting. (s.d.) LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/artisting/> Consultada el 14/05/2024.

Artisting [@artisting]. (s.d.) Youtube. <https://www.youtube.com/channel/UCog57i8J7FcF195zrzXkLTw> Consultada el 14/05/2024.

Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya [@APDC.Dansa]. (s.d.) Facebook. <https://www.facebook.com/APDC.Dansa/> Consultada a 10/05/2024.

APdC Dansa [@APdCDansa]. (s.d.) X. <https://twitter.com/APdCDansa> Consultada a 10/05/2024.

APdC - Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya. (s.d.) LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/apdc-associaci%C3%B3-de-professionals-de-la-dansa-de-catalunya/?originalSubdomain=es> Consultada a 10/05/2024.

Consultoria Coopdemà SCCL [@coopdema]. (s.d.) Instagram. <https://www.instagram.com/coopdema/> Consultada el 10/05/2024.

CoopdeMà Consultors [@coopdema]. (s.d.) Facebook. [https://www.facebook.com/Coopdema/?locale=ca\\_ES](https://www.facebook.com/Coopdema/?locale=ca_ES) Consultada el 10/05/2024.

Coopdemà [@coopdema]. (s.d.) X. <https://twitter.com/coopdema?lang=ca> Consultada el 10/05/2024.

Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya (2024). *Estadístiques Culturals de Catalunya 2024*. Barcelona

La\_Nuclear (@la\_nuclear). Instagram. [https://www.instagram.com/la\\_nuclear\\_cultura/](https://www.instagram.com/la_nuclear_cultura/) Consultada el 09/05/2024.

La Nuclear (@lanuclearcultura). Facebook. <https://www.facebook.com/lanuclearcultura> Consultada el 09/05/2024.

La Nuclear (@nuclear\_la). X. [https://twitter.com/nuclear\\_la](https://twitter.com/nuclear_la) Consultada el 09/05/2024.

Nau Ivanow [@nauivanow]. (s.d.) Instagram. <https://www.instagram.com/nauivanow/> Consultada el 09/05/2024.

Nau Ivanow [nauivanow]. (s.d.) X. <https://twitter.com/nauivanow> Consultada el 09/05/2024.

Nau Ivanow [nauivanow]. (s.d.) Facebook. <https://www.facebook.com/nauivanow> Consultada el 09/05/2024.

Nau Ivanow [nauivanow]. (s.d.) Vimeo. <https://vimeo.com/nauivanow> Consultada el 09/05/2024.

Nau Ivanow [Nauivanow]. (s.d.) Flickr. <https://www.flickr.com/photos/190914632@N04> Consultada el 09/05/2024.

projectesdansacat [@projectesdansacat]. (s.f) Youtube. <https://www.youtube.com/@projectesdansacat> Consultada a 10/05/2024.

[#aliscultura]. (s.d.) Instagram. <https://www.instagram.com/explore/tags/aliscultura/> Consulta a 11/05/2024.