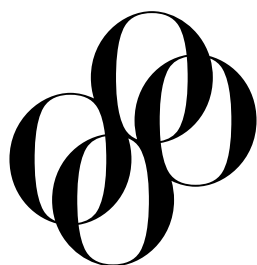




# Pla Estratègic 2023-2026

Fundació Orfeó Català-  
Palau de la Música Catalana

Octubre 2023







# ÍNDEX

INTRODUCCIÓ I CONTEXT	02
BALANÇ DEL PLA ESTRATÈGIC 2019-2022	04
PLA ESTRATÈGIC 2023-2026	14
1. DAFO	16
2. Propòsit i valors del nou Pla Estratègic	19
3. Les tres verticals: l'activitat del Palau en tres grans eixos	20
4. Els sis objectius globals del nou Pla Estratègic	22
5. Les quinze novetats del nou Pla Estratègic: projectes per desenvolupar	27
6. Programes per línies d'activitat i objectius	31
1. Orfeó Català	
2. Escola Coral	
3. Cor de Cambra del Palau	
4. Palau Vincles	
5. Programació artística	
6. Projecte Educatiu	
7. Visites	
8. Públic	
9. Explotació de sales	
10. Rodatges i explotació de marca	
11. Concessions: restauració i botiga	
12. Edifici i manteniment	
13. Palau Digital	
14. Socis de l'Orfeó Català	
15. CEDOC	
16. «Revista Musical Catalana»	
17. Mecenatge	
18. Direcció de persones	
19. Comunicació i relacions institucionals	
20. Subvencions	
21. Finances	
22. Sostenibilitat	
7. Conclusions	49
ANNEX	52



# Introducció i context

El Palau de la Música Catalana i l'Orfeó Català són un referent cultural i musical del país, amb més de cent trenta anys d'història. L'edifici, inaugurat el 1908, és una joia arquitectònica del Modernisme català, l'única sala de concerts declarada Patrimoni Mundial per la UNESCO i constitueix actualment un punt de trobada ineludible de la vida cultural i social de Catalunya. A més, l'edifici, tant per la seva arquitectura i bellesa com per la programació musical és un dels atractius, a nivell internacional, per visitar la ciutat.

Al llarg de la seva història el Palau i l'Orfeó han viscut situacions socials, polítiques i de crisi molt diverses, que han conduït a erigir-los en patrimoni simbòlic i sentimental d'un país que s'identifica amb la seva història. Els darrers anys, ja iniciat el segle XXI, s'han viscut tres etapes diferenciades, durant les quals han tingut lloc fets que han marcat el camí de l'entitat: la crisi institucional del cas Millet (2009-2011), la refundació i resurrecció del Palau (2012-2018) i la consolidació del projecte, així com la pandèmia provocada per la covid i la crisi econòmica (2019-2022). A continuació se'n resumeixen els fets i les conseqüències més destacades.



## 2009-2011. CRISI INSTITUCIONAL DEL CAS MILLET

Pel que fa als esdeveniments més recents del segle actual, cal remarcar la crisi institucional i de govern provocada pel desfalc de l'expresident Fèlix Millet Tusell el 2009. Amb aquest esdeveniment dissortat, l'entitat es va trobar immersa i compromesa durant un primer període (2009-2012) en el restabliment del funcionament de l'entitat i la recuperació de la confiança. Van tenir lloc les primeres eleccions democràtiques de l'Associació Orfeó Català, i amb Mariona Carulla com a presidenta de l'entitat es va encetar un període de redefinició dels valors del Palau i de l'Orfeó, marcat per la voluntat i autoexigència de transparència i la recuperació de la confiança dels socis de l'Orfeó, dels mecenes, de les administracions i de la societat en general.

## 2012-2018. REFUNDACIÓ I "RESURRECCIÓ" DEL PALAU

Durant aquest segon període es va acabar el sanejament de la institució i es va dur a terme la refundació de les seves diferents entitats jurídiques amb una nova estructura administrativa unificada, així com el llançament de la nova marca Palau-Orfeó. El 2012 es presentava el primer Pla Estratègic de l'entitat (2012-2015), que tenia com a novetat principal la recuperació dels valors fundacionals de l'Orfeó Català, aquells que van impulsar la creació de l'Orfeó i la construcció del Palau de la Música Catalana, que eren: excel·lència, participació, compromís social i catalanitat. Amb aquests valors es van desenvolupar diferents eixos d'activitat que posaven en relleu la simbiosi entre el Palau, com a edifici Patrimoni Mundial, i l'Orfeó Català, ànima i eix central de la casa, que els darrers anys havia quedat minimitzat i deslocalitzat de la gestió principal de l'entitat. També va ser en aquest període que la programació musical pròpia va fer un salt tant a nivell qualitatiu, com quantitatiu i de pluralitat. Aquest Pla Estratègic va ser prorrogat dos anys més, fins al 2017, per la incorporació del nou director artístic dels cors de l'Orfeó Català, Simon Halsey, que donaria un impuls a la internacionalització dels cors de la casa.

## 2019-2022. CONSOLIDACIÓ DEL PROJECTE, PANDEÀMIA COVID I CRISI ECONÒMICA

El 2019, el posicionament de l'entitat ja se situava en un lloc privilegiat del panorama cultural de la ciutat i del país, i el públic, les administracions públiques, els mecenes i la societat en general tornaven a confiar i a sentir l'Orfeó Català i el Palau de la Música Catalana com a patrimoni d'un poble i símbol de la seva cultura i la seva música. De la mateixa manera, els vincles amb altres auditoris europeus i les actuacions dels cors arreu van situar el Palau de la Música Catalana i els seus cors al mapa internacional, no només pel seu patrimoni arquitectònic, sinó també per la programació musical i l'activitat cultural relacionada.

El Pla Estratègic següent, per al període 2019-2022, es basava essencialment en la continuïtat dels valors fundacionals establerts i desenvolupats amb èxit en el Pla Estratègic anterior. Per tant, l'excel·lència, la participació, el compromís social i la catalanitat continuaven essent els valors estratègics, a la vegada que s'hi sumava un de nou: la innovació. Un valor inherent des dels inicis de la història de l'entitat, però que no s'havia explicitat com a tal. Aquest Pla Estratègic es va veure truncat, però, per la crisi econòmica i per la pandèmia de la COVID-19. Els anys 2020 i 2021 van estar marcats per aquesta crisi sanitària sense precedents, que a banda d'endur-se la vida de moltes persones, tot portant al límit el sistema sanitari, va afectar també la resta de sectors, i especialment el cultural, amb les restriccions imposades per les autoritats. Per tant, durant aquest període tots els esforços es van destinar a continuar l'activitat concertística, malgrat les restriccions, i així el Palau va esdevenir la primera sala de concerts que va obrir portes amb certificació oficial com a espai segur. A nivell artístic es va fer un salt especialment destacat en reinventar formats i créixer mitjançant la plataforma Palau Digital. L'any 2022 es va començar a produir una remuntada esglaonada de tota l'activitat i, progressivament, la tornada del públic, tant de visites com de concerts.



# Balanç del Pla Estratègic 2019-2022

Tot i la situació generada per la crisi i la COVID-19, durant el període del Pla Estratègic 2019-2022, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana va poder consolidar alguns dels objectius previstos, principalment els anys 2018 i 2019 i al final del 2021, així com consolidar projectes i culminar fites l'any 2022 i la primera part del 2023. Les fites més destacades assolides van ser:

1. Centralitat coral com a eix diferenciador.
2. Desenvolupament de la programació pròpia de l'entitat basada en l'excel·lència.
3. Consolidació del Projecte Educatiu amb produccions pròpies noves.
4. Creixement del Projecte Social i la seva nova marca.
5. Creació de Palau Digital.
6. Manteniment d'ingressos propis i equilibri econòmic.





# 1. CENTRALITAT CORAL COM A EIX DIFERENCIADOR

La centralitat coral ja era present als anteriors plans estratègics (2012-2018 i 2019-2022), anys durant els quals l’Orfeó Català i la família coral de l’entitat es van recuperar i es van tornar a posicionar al centre i com a eix diferenciador de la institució. D’aquest darrer període destaquen especialment alguns projectes emblemàtics, la internacionalització, el treball coral al territori i la innovació en formats durant la pandèmia.

Els projectes emblemàtics amb projecció internacional de la família coral de l’Orfeó Català van fer-se realitat a través de grans batutes, com Gustavo Dudamel (amb l’Orfeó i el Cor de Cambra, 2019; i amb l’Orfeó i el Cor de Cambra interpretant la *Novena* de Beethoven al Palau, 2020), Valery Gergiev (amb l’Orfeó Català i l’Orquestra del Teatre Mariïnski, 2019), Simon Rattle (al capdavant de l’Orfeó i el Cor Jove amb el London Symphony Chorus i la London Symphony Orchestra, 2019; i l’Orfeó Català també amb l’LSO, 2020), John Eliot Gardiner (que va comptar amb el Cor de Cambra per a la *Novena* de Beethoven, 2020) i François-Xavier Roth (que al capdavant del seu conjunt Les Siècles va col·laborar amb l’Orfeó Català, 2021). El 2022 van dirigir els cors Anna-Maria Helsing (amb l’OBC i l’Orfeó Català), Gustavo Gimeno (amb l’Orquestra Filharmònica de Luxemburg i l’Orfeó Català), Fabio Biondi (amb el Cor de Cambra i Europa Galante), Franco Fagioli (amb l’Orchestre de l’Opéra Royal de Versailles i el Cor de Cambra), Peter Phillips (al capdavant de The Tallis Scholars i el Cor Jove). I el 2023 Kirill Petrenko ha dirigit l’Orfeó Català i la Filharmònica de Berlín.

Quant a les gires, l’Orfeó Català, el Cor de Cambra i la resta de la família coral van viatjar i van fer gires durant el 2019, part del 2020, i la temporada 2022-23, amb parades a Múnic, Madrid, Luxemburg i París, Mallorca, Berlín, Mont-real, Galway i Graz.

Finalment, la família coral va fer una forta aposta per nous formats escènics en produccions com *La Justa*, el *Cançoner popular* o el *Requiem* de Mozart. De la mateixa manera, al llarg de la pandèmia, els cors es van organitzar amb gravacions i actuacions virtuals des de les seves pròpies llars, però mantenint viva la flama del cant coral en moments en què tota la ciutadania havia d’estar tancada a casa.

# 2. DESENVOLUPAMENT DE LA PROGRAMACIÓ PRÒPIA DE L’ENTITAT BASADA EN L’EXCEL·LÈNCIA

Amb l’excel·lència com a valor inherent i indissociable de la programació musical pròpia del Palau, l’entitat va continuar amb la seva programació de música clàssica habitual i amb les propostes corals pertinents. D’aquesta darrera etapa, però, cal destacar especialment noves propostes que van ampliar la programació a nous estils musicals i la consolidació de les activitats complementàries que pivotaven al voltant de la programació musical.

En primer lloc, cal destacar la creació i consolidació dels cicles Palau Òpera i el de Grans Veus: ambdós van oferir una programació basada en la lírica, i en el cas de Palau Òpera especialment vinculada a un buit de programació existent a la ciutat: la de música barroca, amb òperes en versió de concert, que fan del Palau el lloc idoni per ser interpretades.

D’altra banda, els darrers anys es va consolidar també la figura del compositor convidat: ampliat a dues figures, una d’internacional i l’altra nacional per a cada temporada, a fi de fomentar també la nova creació contemporània i el patrimoni musical català.

La vinculació de la programació artística amb les altres arts és una altra línia d’activitat que es va anar consolidant temporada rere temporada, tot ampliant-ne el ventall amb la inclusió de la poesia, les arts digitals i darrerament també la intel·ligència artificial aplicada a la creació gràfica d’obra inspirada en el Palau de la Música Catalana.

El nou cicle Fronteres va ser una de les novetats destacades. Propostes amb música d’arrel, música moderna o més contemporània, van anar nodrint aquest nou cicle transversal que presentava entre cinc i set propostes anuals de registres diferents, sempre aglutinant i buscant sinergies amb programadors i festivals de la ciutat, amb l’objectiu d’apropar la programació musical del Palau a nous públics.

Finalment, l’Hivernacle, el cicle d’activitats complementàries del Palau, es va anar ampliant i va créixer en oferta de sessions de divulgació, de pensament i d’activitats relacionades amb els artistes convidats a cada temporada.

	PROGRAMACIÓ PRÒPIA	PROMOTORS EXTERNS	TOTAL DE CONCERTS AL PALAU	
2019	309	304	613	<div></div>
2020	150	65	215	<div></div>
2021	286	143	429	<div></div>
2022	295	262	557	<div></div>

### 3. CONSOLIDACIÓ DEL PROJECTE EDUCATIU AMB PRODUCCIONS PRÒPIES NOVES

El Projecte Educatiu del Palau treballa des de fa anys per oferir experiències musicals compartides per tota la família. Els espectacles fusionen la música amb altres arts, com la dansa, el teatre, la poesia o les arts digitals i plàstiques. Amb el cicle Escoles al Palau l'oferta s'amplia a centres educatius, els quals poden gaudir de la música des dels 2 fins als 17 anys. En el darrer període, el Projecte Educatiu del Palau va treballar per dotar de màxima qualitat els projectes, i així, mantenint la coherència amb la programació de la institució, també va reforçar la marca treballant la imatge gràfica i la denominació (*naming*) i va crear espectacles nous cada temporada. Finalment, també va desenvolupar aliances estratègiques amb altres programadors.

Com a nous projectes, es van crear els innovadors i exitosos espectacles *Twinkle, twinkle* per a infants de 0 a 5 anys (2019), l'espectacle *Meravellós Mahler*, per a nens i nenes a partir de 8 anys (2020) i, finalment, la proposta *BaBeBra& Mozart*, per a nens i nenes també de 0 a 5 anys (2022).

Finalment, una altra iniciativa que cal destacar és la Cultivadora, per crear sinergies amb la comunitat educativa i centralitzar el sistema de reserva de les escoles entre els sis equipaments públics de la ciutat de Barcelona, tot plegat per afavorir també línies temàtiques de programació de les diferents disciplines artístiques: música, teatre, òpera i dansa.

### 4. CREIXEMENT DEL PROJECTE SOCIAL I LA SEVA NOVA MARCA

La Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana promou des del 2011 Palau Vincles (abans Clavé XXI), una iniciativa social que té com a objectiu fomentar la inclusió social a través de la pràctica musical i coral d'infants i joves en zones o situacions vulnerades. A partir de l'any 2021 el projecte, que canvià el nom per Palau Vincles, va adoptar una altra dimensió. Se'n van reformular les línies d'actuació a fi d'enfortir-ne el posicionament i mesurar l'impacte de la intervenció sociomusical en la millora de la vida dels participants, a més de promoure la creació de xarxes amb altres entitats d'intervenció, administracions públiques i sector privat.

En primer lloc es va crear una línia de produccions audiovisuals de les quals destaquen *Carmina Burana* (2020) i *Una veu feta de mil veus* (2021), en uns formats innovadors per adaptar-se a la COVID. Aquest format videoclip es va consolidar i es va estendre a les produccions següents: *Un toc de Salt* (2022), un projecte que vol connectar amb els joves mitjançant disciplines com el rap i la dansa, i treballant alhora per al seu desenvolupament i benestar integral amb l'objectiu de generar oportunitats de futur.

D'altra banda, Palau Vincles i set entitats musicosocials de Madrid, Barcelona, Saragossa, Bilbao i Vitòria van crear el 2020 Red Música Social, una entitat que pretén integrar i articular a Espanya el moviment de transformació social a través de la música i que alhora aspira a proposar la pràctica musical col·lectiva com a eina eficaç per lluitar contra la pobresa, l'exclusió social i la vulnerabilitat.

La gran novetat pel que fa a l'oferta d'activitat de Palau Vincles, va ser l'Esplai Artístic d'Estiu al Palau. El 2020 l'entitat va organitzar per primera vegada un esplai durant cinc setmanes, adreçat a nens i nenes de 6 a 12 anys. Totes les activitats amb el cant com a element central es van dur a terme dins les instal·lacions del Palau i es va fer alguna sortida per a activitats vinculades. L'esplai se segueix oferint cada estiu vinculat a l'oferta de casals d'estiu de l'Ajuntament de Barcelona, amb les beques pertinents.





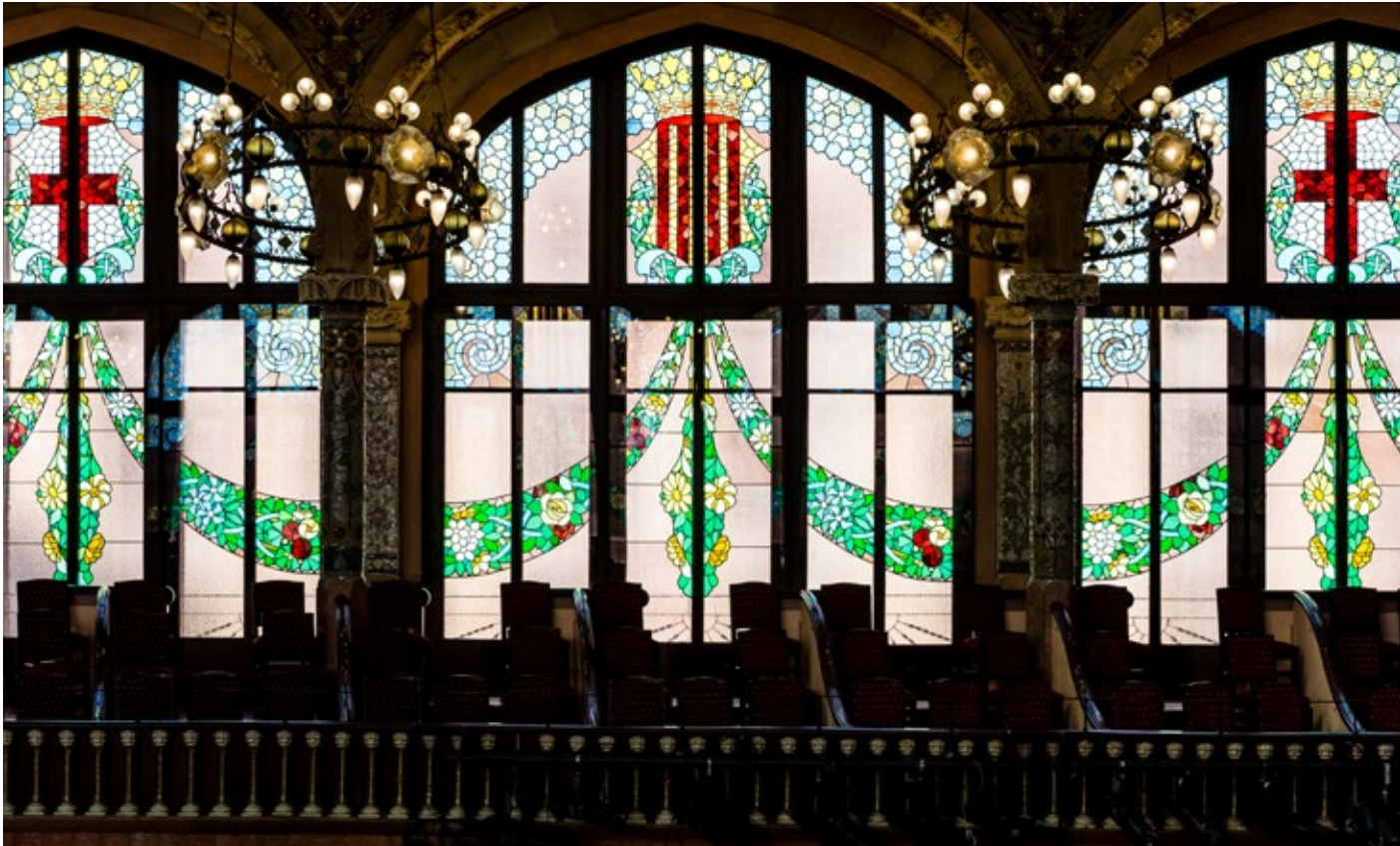
## 5. CREACIÓ DE PALAU DIGITAL

Palau Digital es posà en funcionament el 2019 i va esdevenir la primera plataforma digital a l'Estat espanyol d'una sala de concerts. L'objectiu principal era fer accessible la música i la cultura a tots els públics donant accés gratuït a continguts audiovisuals creats especialment per aquest nou canal. Amb l'arribada de la pandèmia se'n va propulsar el creixement i va esdevenir l'única finestra al món del Palau durant mesos. Durant aquest temps se'n van consolidar les línies estratègiques:

1. Enregistrament de concerts: concerts per donar difusió i mostrar els projectes corals de la família de l'Orfeó Català, enregistrar projectes emblemàtics del Palau i projectes d'artistes locals.
2. Enregistrament de diàlegs i conferències al voltant del fet musical.
3. Palau 360: càpsules divulgatives sobre les diferents línies d'activitat del Palau i els seus cors.
4. Llançament de Perspectives Musicals: un format innovador de divulgació musical, amb una estètica acurada i un discurs artístic propi per explicar les grans obres universals a tots els públics.

5. Producció de documentals propis que reflecteixen moments històrics, com *Resurrecció del Palau* (2019), que explicava la recuperació de l'entitat, just 10 anys després del cas Millet.

Palau Digital suma més 4.500 subscriptors i més de 430.000 visualitzacions des del seu llançament, amb voluntat d'acomplir l'objectiu de fer arribar les propostes del Palau a tots els públics, des de qualsevol lloc i en qualsevol moment.



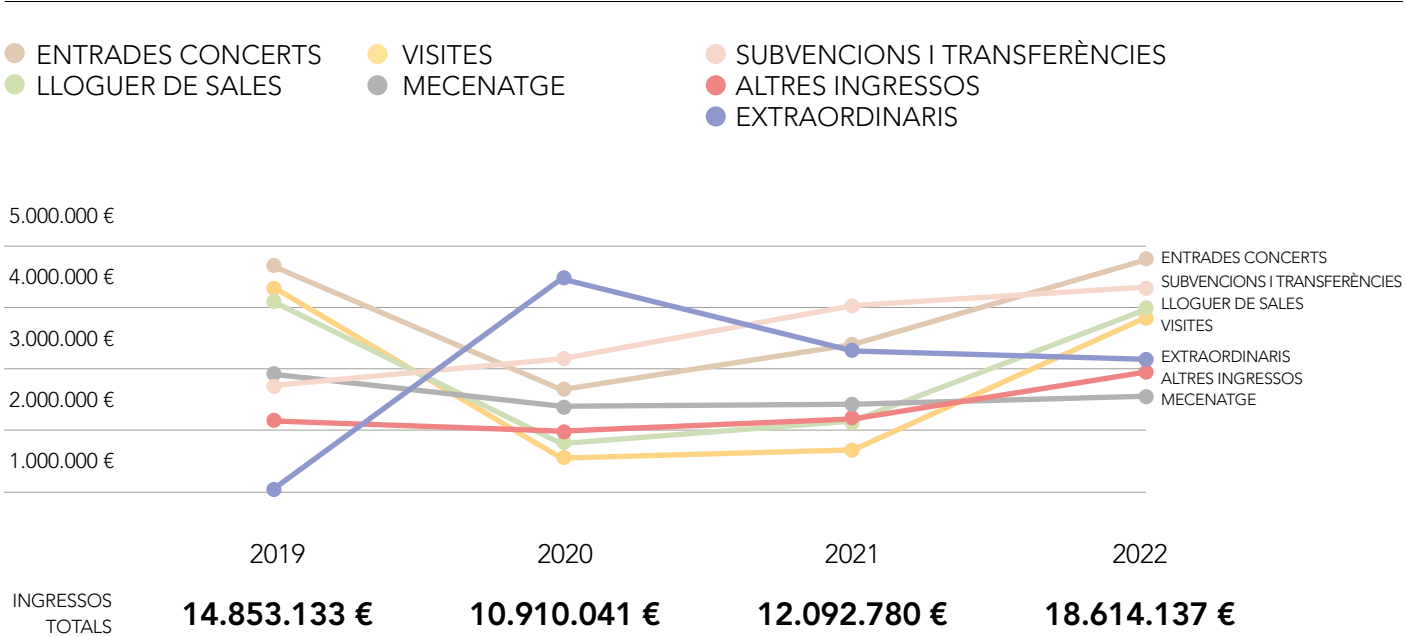
## 6. MANTENIMENT D'INGRESSOS PROPIS I EQUILIBRI ECONÒMIC

Durant els anys 2020 i 2021, els efectes de la pandèmia van suposar una dràstica disminució dels ingressos relacionats amb l'activitat de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana.

L'equilibri del resultat es va aconseguir gràcies als resultats extraordinaris provinents del rescabaments i de les subvencions extraordinàries concedides per les administracions públiques.

Durant el 2022 s'evidencià una tendència a la millora dels ingressos, que es van acostar al nivell del 2019.

Aquesta millora es consolida durant el 2022, amb una recuperació dels ingressos provinents de l'activitat i una menor dependència dels ingressos extraordinaris.





## OBJECTIUS PENDENTS D'ASSOLIR I/O REDEFINIR

### SISTEMA D'AVALUACIÓ: INDICADORS D'EXCEL·LÈNCIA I DE QUALITAT, I ESTABLIMENT DE PROCESSOS QUALITATIUS

Un dels objectius del Pla Estratègic anterior era introduir processos de qualitat en el funcionament de l'entitat. En alguns aspectes sí que es va dur a terme al llarg d'aquest període la cerca de resposta (*feedback*) pel que fa a línies d'activitat de la programació artística amb abonats, públic habitual i públic ocasional mitjançant enquestes de satisfacció i qüestionaris, i també es va obtenir informació a través dels canals de comunicació bidireccionals, com ara l'atenció al client o les xarxes socials. També es van fer qüestionaris d'avaluació a la família coral. Tanmateix, amb la pandèmia enmig del període no es van arribar a establir els processos qualitatius esmentats ni tampoc es van recollir prou indicadors de satisfacció, així com establir paràmetres per mesurar i garantir l'excel·lència en les diferents línies d'activitat de la Fundació.

## OBJECTIUS EN DESENVOLUPAMENT

### LLOGUERS I PROMOTORS EXTERNS

Al llarg del darrer període 2018-2022 es van establir mesures i mecanismes de control de la qualitat del que els promotors externs programaven al Palau de la Música Catalana, així com prioritats d'assignació de dates segons el grau de proximitat a la proposta artística del Palau, i cercant també l'equilibri entre estils musicals oferts. Tot i això, encara resta marge per establir nous models de relació amb els promotors musicals privats de la ciutat.

### SENTIMENT DE COMUNITAT

Durant els darrers quatre anys es va treballar per fomentar a diferents nivells i en els diversos segments de públic del Palau i l'Orfeó el sentiment de pertinença a la institució, amb l'objectiu de crear una xarxa, un conjunt de membres compromesos i interessats en la relació directa amb l'entitat i amb els seus companys de viatge. De totes maneres, la pandèmia i l'esforç posterior per reconstituir l'entitat, deixaven pendents algunes línies de treball plantejades al Pla Estratègic anterior.





# Pla Estratègic 2023-2026

L'elaboració del nou Pla Estratègic comença amb la nova presidència de l'entitat, liderada per Joaquim Uriach, i és el resultat d'un llarg procés col·laboratiu entre tots els departaments de l'entitat, cantaires i socis de l'Orfeó Català, membres de la Junta i del Patronat de la Fundació, que han estat involucrats per reflexionar sobre els objectius de la institució, tant els més generals com els més específics.

Des de l'inici es va establir una Comissió de Pla Estratègic, formada per Presidència, Direcció general, membres del comitè directiu i experts en diversos àmbits externs. Aquesta Comissió va dur a terme també una sèrie d'entrevistes amb experts del sector cultural i musical, tant de la ciutat com internacional, de manera que s'han pogut identificar les fortaleeses i també les oportunitats de l'entitat a través d'una mirada transversal que ajudi a superar les seves pròpies debilitats i les amenaces externes; a la vegada que han ajudat a identificar l'espai, aquelles àrees específiques que podran permetre a la institució seguir creixent i evolucionant en ple segle XXI.

El Pla Estratègic que es presenta és un pla ambiciós. Que es construeix sobre els avenços dels darrers anys i que busca augmentar l'impacte de la institució i els seus valors en la societat. El nou Pla Estratègic s'estructura al voltant de les tres columnes de la Fundació: el cant coral, la programació musical i el Palau modernista. En la nova etapa es busca decididament fer créixer la comunitat de la institució, oferir una programació musical excel·lent, millorar l'experiència Palau, preservar-ne i difondre'n el patrimoni, així com reforçar-ne l'aposta educativa i social. Tot això, enfortint la independència financera i cercant la màxima sostenibilitat de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana.





# 1. DAFO



## INTERN

### DEBILITATS

- 1. Despesa creixent per l'ambició del projecte: programa artístic i coral.
- 2. Baix control de la qualitat i de la imatge del Palau amb promotors externs de concerts.
- 3. Alt cost de manteniment de l'edifici.

### FORTALESES

- 1. Edifici simbòlic Patrimoni Mundial: alt sentiment de compromís.
- 2. Programació pròpia d'excel·lència, de proximitat, plural i de prestigi.
- 3. Vitalitat de l'Orfeó Català i el Palau.

## EXTERN

### AMENACES

- 1. Excessiva dependència del sector turístic.
- 2. Alta competència de programadors de música i en la cerca de mecenatge.
- 3. Poca popularitat de l'activitat coral en la societat.

### OPORTUNITATS

- 1. Bones perspectives per a un turisme de valor afegit a Barcelona.
- 2. Potencial creixement de públic per a espectacles de música en viu de qualitat.
- 3. Desenvolupament de l'estratègia digital.

### DEBILITATS

- 1. La despesa creixent per l'ambició del projecte, tant pel programa artístic i coral, i altres línies d'activitat fundacionals de l'entitat, com la conservació musical.
- 2. Poc control de la qualitat i de la imatge del Palau quan l'espai es lloga a promotors externs de diferents estils musicals, més enllà de la música clàssica.
- 3. Alt cost de manteniment de l'edifici: amb constants inversions en restauració, renovació i conservació d'un edifici que és Patrimoni Mundial i que requereix uns estàndards de manteniment continuat.

### FORTALESES

- 1. Edifici simbòlic Patrimoni Mundial: existeix un alt sentiment de compromís i vinculació dels diversos públics del Palau, tant interns com externs: socis, públic en general, abonats, mecenes, etc., com també del conjunt de la societat, que senten el Palau i l'Orfeó com a símbols d'una cultura i d'una identitat. Finalment, cal sumar-hi la imatge i projecció internacional de l'edifici, un dels més visitats i més ben valorats de la ciutat de Barcelona a nivell turístic, i que genera un alt interès també pels seus elements arquitectònics (lluerna, muses, columnes) en la utilització dels promotors i d'empreses que busquen llocs emblemàtics per celebrar esdeveniments o fer publicitat.
- 2. Programació pròpia d'excel·lència, de proximitat, plural i de prestigi: la gran qualitat de la programació de música clàssica i coral pròpia situen el Palau i els seus cors com un pol musical destacat i reconegut internacionalment.
- 3. Vitalitat de l'Orfeó Català i del Palau: la família coral de l'Orfeó Català –socis, directors, professors, cantaires i també les seves famílies– genera un compromís i implicació col·lectius que, juntament amb els treballadors de la Fundació, confereixen una singularitat única a l'entitat. Palau Vincles, projecte social que es desenvolupa amb interrelació amb l'Escola Coral, dona l'oportunitat també d'ampliar aquest impacte i generar vincles amb col·lectius vulnerables.

### AMENACES

- 1. Dependència del sector turístic: el turisme és una de les cinc principals fonts d'ingressos de la Fundació OC-PMC. La dependència del turisme que ve per les visites guiades, però que també incideix en concerts, gastronomia i botiga, fa dependre l'entitat d'aquesta activitat econòmica sotmesa a tendències socials i culturals, així com als contextos polítics i econòmics d'un mercat internacionalitzat a nivell europeu i global.
- 2. Augment de competidors programadors de música i augment d'institucions que busquen mecenatge: apareixen cada vegada més promotors o iniciatives privades o públiques que ofereixen noves programacions musicals de diversos estils a la ciutat de Barcelona o a Catalunya. Això reverteix en més competència per aconseguir fidelitzar el públic, a la vegada que implica també més esforç i rivalitat per aconseguir el mecenatge d'empreses que es vulguin vincular de forma filantròpica amb institucions que promouen la música i la cultura en general.
- 3. Popularitat decreixent de l'activitat coral en general: el cant coral, tant pel que fa a la pràctica com al públic que la segueix, és una activitat que arriba a un segment de públic molt reduït comparat amb les grans propostes *mainstream* de música actual.

### OPORTUNITATS

- 1. Bones perspectives per a un turisme de valor afegit a Barcelona: superada la pandèmia de la COVID-19, Barcelona se situa com la ciutat amb més turisme internacional i amb més nombre de pernoctacions de l'Estat espanyol.
- 2. Potencial creixement de públic per a espectacles de música en viu de qualitat: els darrers anys s'ha viscut un interès creixent per tornar a les sales de concerts, teatres, etc. Especialment després de la pandèmia ha ressorgit amb força l'interès per gaudir d'experiències en directe, com a contrapunt al consum de música i cultura en digital i en diferit.
- 3. Desenvolupament de l'estratègia digital de la institució: la irrupció massiva de les noves tecnologies, la digitalització i les noves maneres d'entendre-la, especialment ara amb la intel·ligència artificial, ofereixen al Palau un nou camí que cal explorar per poder fer un salt tant en processos i funcionament com en arribar a nous públics.





## 2. PROPÒSIT I VALORS

### PROPÒSIT

La Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana és una institució amb un sòlid arrelament al país, amb el propòsit de millorar la societat a través de l'excel·lència artística de la programació musical, la pràctica del cant coral i la difusió del patrimoni, tot transmetent valors universals i enfortint la cultura catalana.

### VALORS

Els valors de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana continuen essent els mateixos des que es va fundar, i s'hi afegeix per a aquest Pla Estratègic 2023-2026 el de la sostenibilitat, entesa com un valor intrínsec i que ha de ser transversal a tota l'activitat de la institució.

#### EXCEL·LÈNCIA

Qualitat  
Internacionalitat

#### COMPROMÍS SOCIAL I EDUCATIU

Accessibilitat  
Transformació social  
Creixement personal  
Transparència  
Austeritat  
Paritat de gènere

#### CATALANITAT

Identitat  
Tradició  
Obertura  
Pluralitat  
Dinamisme

#### PARTICIPACIÓ

Proximitat  
Pràctica cultural  
Pertinença

#### INNOVACIÓ

Modernitat  
Creativitat  
Risc

#### SOSTENIBILITAT

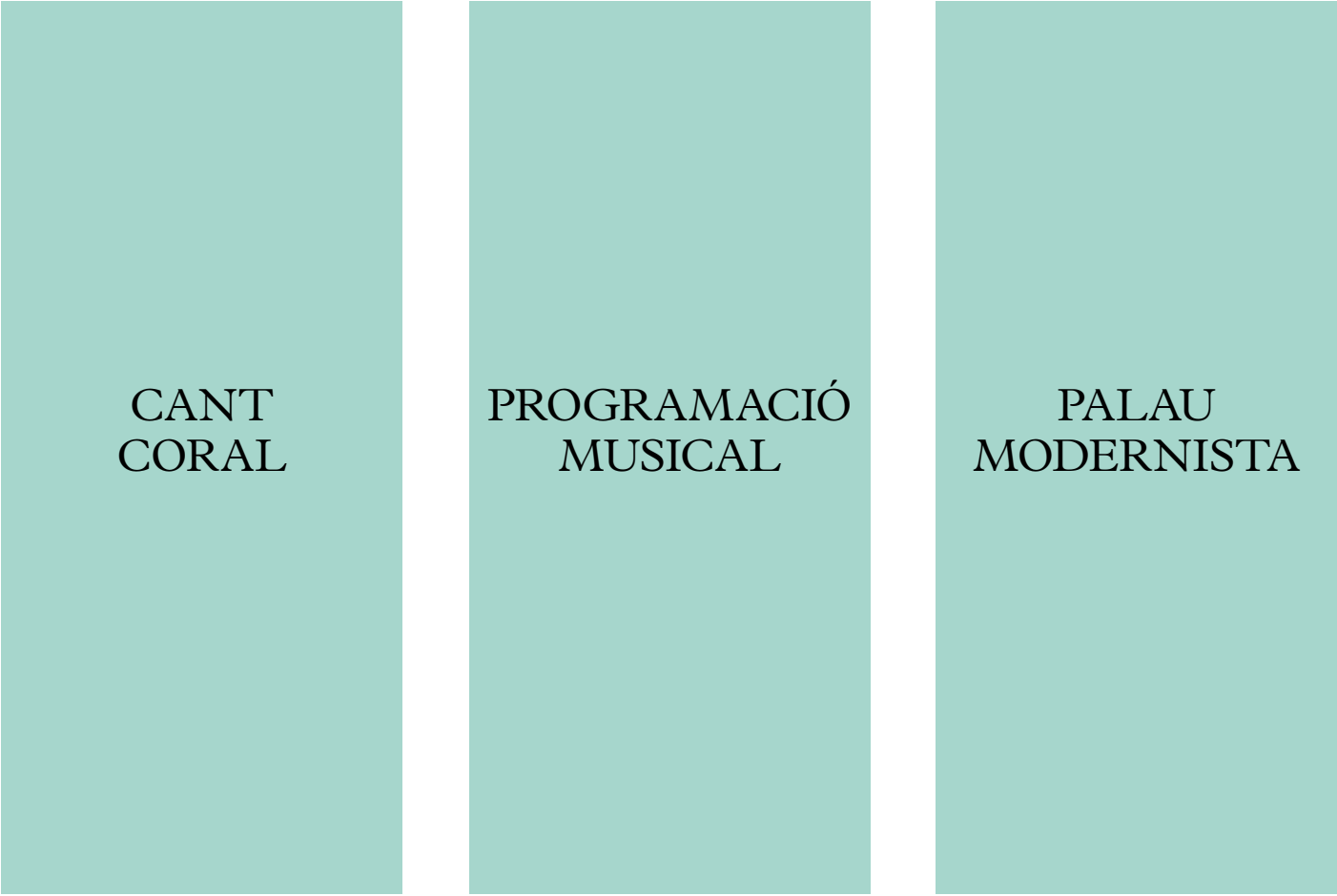
Eficiència  
Eficàcia  
Responsabilitat ambiental



### 3. LES TRES VERTICALS: L'ACTIVITAT DEL PALAU EN TRES GRANS EIXOS

El Palau és una institució única al món i un símbol de la cultura catalana. Té el seu origen en l'Orfeó Català, que va construir el Palau de la Música Catalana, una meravella arquitectònica declarada Patrimoni Mundial per la UNESCO. Amb el cant coral al centre de l'activitat, és també un centre musical de referència internacional, amb una programació excel·lent i plural, i un edifici, el Palau, que és una visita imprescindible de la ciutat de Barcelona. El Palau és una institució sòlida que se sustenta, doncs, en aquests pilars:

Tres pilars que esdevenen els tres grans eixos de l'activitat del Palau, les tres verticals d'aquest nou Pla Estratègic per als anys 2023-2026, sota les quals es desenvolupen els sis objectius globals del Pla que defineixen les grans línies d'activitat de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, i, a la vegada, aquestes mateixes tres verticals i els seus objectius globals vertebreren les quinze novetats que el Pla Estratègic s'imposa com a reptes que cal desenvolupar al llarg dels propers quatre anys. Finalment, es presenta un desenvolupament específic per a les 22 línies d'activitat de l'entitat.



#### VERTICAL: CANT CORAL

El cant coral va ser l'origen de l'Orfeó Català. Lluís Millet i Amadeu Vives, hereus de la tradició coral de Josep Anselm Clavé, que considerava el cant coral com a eina transformadora de la societat, van fundar l'Orfeó Català. Amb l'excel·lència com a bandera, el cor ha estat des dels inicis un motor i un referent cultural del país. El cant coral és l'origen de la construcció del Palau, que el va construir com a seu i és l'eix principal i diferenciador de la institució.

**OBJECTIU DE LA VERTICAL:**

“Reforçar l'Orfeó com a eix vertebrador del cant coral a Catalunya, projectar el cant coral català internacionalment i promoure el cant coral entre les noves generacions”.

#### VERTICAL: PROGRAMACIÓ MUSICAL

El Palau és la casa de l'Orfeó Català i la centralitat de l'activitat coral és, des de l'origen, el principal element que el fa diferent d'altres sales de concerts. També des dels inicis, buscant la projecció internacional, han passat pel seu escenari els millors directors, solistes, orquestres i compositors. Ha estat l'espai de moltes estrenes i ha ofert moments inoblidables en què el públic ha gaudit de concerts extraordinaris que han millorat les seves vides. Amb un escenari presidit pels bustos de Beethoven, fent referència a la música universal, i de Clavé, que representa la tradició popular, el Palau és un centre neuràlgic de la vida musical de Barcelona i Catalunya a la recerca continuament de l'excel·lència.

**OBJECTIU DE LA VERTICAL:**

“Construir sobre el llegat històric una programació de la màxima qualitat, arrelada en la música clàssica i el cant coral, i oberta a una pluralitat d'estils que permeti respondre als interessos de la diversitat de públics”.

#### VERTICAL: PALAU MODERNISTA

El Palau de la Música Catalana és un dels símbols més rellevants de la història de l'arquitectura catalana. Joia arquitectònica del Modernisme català, és l'única sala de concerts declarada Patrimoni Mundial per la UNESCO (4 de desembre de 1997) i és l'edifici més significatiu de l'obra de Lluís Domènech i Montaner. El Palau va ser construït per subscripció popular gràcies al suport transversal dels estaments més diversos de la societat. Una vegada formalitzat l'encàrrec a l'arquitecte, va ser projectat en sis mesos i es va construir en tres anys amb la col·laboració d'artesans i artistes. Actualment el Palau és una visita imprescindible de la ciutat de Barcelona i una institució que constitueix un punt de trobada ineludible de la vida cultural i social del país. A més, s'ha erigit en patrimoni simbòlic i sentimental de tot un poble que s'identifica amb la seva història.

**OBJECTIU DE LA VERTICAL:**

“Situar el Palau de la Música Catalana com un monument de referència mundial del Modernisme català, consolidar-lo com a centre musical i cultural imprescindible de Barcelona i fer-ne accessible a tothom la bellesa singular i els seus valors”.



## 4. ELS SIS OBJECTIUS GLOBALS DEL NOU PLA ESTRATÈGIC

Dins les tres verticals –cant coral, programació musical i Palau modernista–, el Pla Estratègic 2023-2026 desenvolupa els sis objectius globals que defineixen les línies d'activitat principals de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana. Unes línies d'activitat que afegeixen la sostenibilitat i els ODS com a novetat transversal a totes les activitats de l'entitat.

Els sis objectius, doncs, es concreten en:

1. Fer créixer la comunitat de la institució i reforçar-ne els vincles.
2. Potenciar l'excel·lència i la pluralitat de la programació: millorar l'experiència Palau.
3. Preservar i difondre el patrimoni arquitectònic i documental del Palau i l'Orfeó Català.
4. Reforçar, fer créixer i estendre els projectes educatius i socials del Palau.
5. Enfortir la independència financera de la institució.
6. Fer de la sostenibilitat i els ODS, referents de tota l'activitat del Palau.



## 1. FER CRÉIXER LA COMUNITAT DE LA INSTITUCIÓ I REFORÇAR-NE ELS VINCLES

El nou Pla Estratègic es proposa el repte d'ampliar tota la comunitat del Palau de la Música Catalana i l'Orfeó Català de manera global, és a dir, augmentar el seu impacte i reforçar l'esperit fundacional amb la incorporació de més públics. Això implica augmentar el nombre de visitants que s'acosten al Palau per la seva arquitectura i augmentar també el públic més melòman però també l'espòradic perquè gaudeixin de tota l'oferta de concerts que ofereix el temple modernista. A més, també cerca continuar fent créixer aquest sentiment de comunitat dins de cada segment de públic (abonats, socis, mecenes, cantaires, etc.). El mapa de públics de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana és divers i complex, i aglutina diversitat de sensibilitats, interessos, pertinences i afinitats en cadascun dels seus segments (vegeu pàgina 46). La digitalització de la comunicació i la relació amb els usuaris o clients és una de les vies principals per aconseguir-ho. L'estudi de noves plataformes, la implementació de la intel·ligència artificial, la rendibilització de les xarxes socials, una major potència en l'estudi de les dades del CRM, i també l'organització d'actes que augmentin el sentiment de pertinença poden convertir aquesta comunitat en un conjunt de membres compromesos i interessats en la relació directa amb l'entitat i amb els seus companys de viatge.

Pel que fa, doncs, a augmentar l'impacte i crear comunitat, el nou Pla Estratègic proposa diverses línies d'actuació principals.

En primer lloc, la contribució al món coral: l'entitat busca contribuir al món coral a través de l'Orfeó Català i la seva família coral. Així, l'Orfeó es proposa cohesionar i liderar el món coral català tot fomentant la presència del cor al territori; a la vegada, convidar i fomentar l'activitat d'altres corals d'arreu i, finalment, fer d'ambaixador i divulgador de la música coral i els seus valors a tota la societat.

En segon lloc, el creixement i la projecció internacional i territorial de la institució: el Palau de la Música Catalana i els seus cors, en consonància amb els darrers plans estratègics, continua treballant per la internacionalització de l'entitat. Es proposa fer-ho amb la programació musical, cercant complicitats amb les grans figures de la direcció orquestral, orquestres i solistes de renom mundial i amb projectes emblemàtics que dotin Barcelona d'interès musical i cultural per a melòmans i visitants d'arreu. A la vegada, la família coral de l'Orfeó Català participa d'aquesta internacionalització fent d'ambaixadora arreu amb les seves actuacions al costat de les millors orquestres mundials.

Per a la projecció del programa de socis de l'Orfeó Català, cal revisar les condicions de soci de l'entitat mitjançant contingut renovat, a fi de fer més atractiva la proposta de vinculació amb la institució, així com els beneficis, la comunicació i l'oportunitat de fer xarxa, a la vegada que caldrà elaborar noves estratègies per incorporar nous socis.

De la mateixa manera, cal crear actes i esdeveniments *ad hoc* per a públics i abonats al Palau, i així poder oferir experiències, relacions i intercanvis d'informació prèviament als actes i també posteriorment. Pel que fa als artistes, es poden establir protocols d'acompanyament quan visiten el Palau, tot generant-hi sinergies i moments de valor intangible.

Finalment, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana es proposa el programa de mecenes i benefactors individuals, tot reforçant la xarxa de persones que a títol individual es volen vincular amb la institució de manera més estreta i compromesa, a la vegada que puguin fer d'ambaixadors del projecte arreu i contribuir a augmentar aquest sentiment de comunitat que busca la institució.



## 2. POTENCIAR L'EXCEL·LÈNCIA I MILLORAR L'EXPERIÈNCIA PALAU

El nou Pla Estratègic té el repte que tots els públics i les comunitats del Palau tinguin una experiència excel·lent. Per tant, vol potenciar l'excel·lència com a valor transversal en tota la seva activitat i oferta, a la vegada que això permetrà millorar l'experiència del públic al Palau.

Aquesta excel·lència comença per l'activitat principal del Palau, que és la programació artística. Una programació amb personalitat pròpia i distingida de la resta d'equipaments musicals que vol ser excel·lent, d'acord amb els valors fundacionals, però que també vol ser plural, per arribar a més públics. Una excel·lència extensiva a les visites culturals a l'edifici, que s'han de potenciar i fer créixer. I finalment, excel·lència en cadascuna de les interaccions dels visitants amb el personal de l'entitat i els serveis de gastronomia o botiga.

El Palau de la Música Catalana busca l'excel·lència com a segell d'identitat en tota la seva oferta d'activitats i de relació amb els seus públics.

## 3. PRESERVAR I DIFONDRE EL PATRIMONI ARQUITECTÒNIC I DOCUMENTAL DEL PALAU I L'ORFEÓ CATALÀ

La conservació i difusió del patrimoni arquitectònic, musical i arxivístic de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana continua essent una línia prioritària del nou Pla Estratègic.

Pel que fa al patrimoni arquitectònic, cal continuar amb la conservació, restauració, reformes i millores tecnològiques, amb el doble objectiu de preservar-lo, però també de modernitzar-ne equipaments i recursos tècnics, que són essencials i necessaris per a una sala de concerts del segle XXI. Pel que fa a la difusió de tot aquest patrimoni, caldrà estudiar noves maneres de presentar-lo i fer-lo accessible a través de les visites culturals programades.

Sobre el patrimoni documental, s'ha de continuar conservant, tractant i facilitant l'accés i difusió del patrimoni documental i bibliogràfic de l'Orfeó Català i del Palau de la Música Catalana.

## 4. REFORÇAR, FER CRÉIXER I ESTENDRE ELS PROJECTES EDUCATIU I SOCIAL DEL PALAU

El nou Pla Estratègic vol continuar reforçant els projectes Educatiu i Social del Palau. El Projecte Educatiu del Palau, que ofereix experiències musicals de qualitat a un públic escolar i familiar, i que transmet alhora els valors de la institució, està en un moment de creixement i vinculació amb altres entitats culturals i educatives del país per fer arribar aquesta oferta a nous públics, a la vegada que treballarà per exportar les seves propostes artístiques singulars a altres equipaments musicals.

Palau Vincles, projecte social del Palau, continuarà treballant per arribar a entitats i col·lectius vulnerables a través del cant coral, i enfortint i ampliant la vocació de servei i dimensió social i solidària del Palau de la Música Catalana i l'Orfeó Català.

## 5. ENFORTIR LA INDEPENDÈNCIA FINANCERA DE LA INSTITUCIÓ

Per tal de garantir la independència financera de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, al nou Pla Estratègic s'estudien diverses línies que aportin de manera consolidada ingressos per a l'entitat.

En primer lloc, cal continuar treballant amb programes específics de creixement de públic global, tant pel que fa a les visites culturals com de públic que assisteixi als concerts propis i externs.

D'altra banda, i com ja s'ha apuntat al primer objectiu, cal desenvolupar un programa de mecenatge creixent, tant pel que fa a empreses com també per a benefactors individuals.

Finalment, caldrà cercar noves fonts d'ingressos i línies d'activitat per a l'entitat, per a la qual cosa també es podran estudiar opcions de col·laboració o partenariat en algunes de les inversions.

## 6. FER DE LA SOSTENIBILITAT I ELS ODS, REFERENTS DE TOTA L'ACTIVITAT DEL PALAU

Aquesta novetat del Pla Estratègic 2023-2026 situa la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana en un nou escenari: es proposa el repte de ser actor en la transformació social implementant una gestió orientada al propòsit de l'entitat.

I en segon lloc, es proposa excel·lir en una gestió de la responsabilitat social corporativa integrada i dialogada, tot convertint els objectius de desenvolupament sostenible (ODS) en referents transversals de tota l'activitat del Palau integrant-los en els processos operatius i sistematitzant els processos de diàleg amb els grups d'interès.

Finalment, es proposa construir un model d'impacte global de la institució i mesurar-ne el valor integral creat.







# 5. LES QUINZE NOVETATS DEL NOU PLA ESTRATÈGIC: PROJECTES PER DESENVOLUPAR

VERTICAL CANT CORAL	VERTICAL PROGRAMACIÓ MUSICAL	VERTICAL PALAU MODERNISTA
1. INTEGRACIÓ DE L'ORFEÓ CATALÀ AMB L'ESCOLA CORAL	3. ESTUDI DE PÚBLICS I NOVES ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING	7. NOU IMPULS DE VISITES CULTURALS
2. NOU PROGRAMA PER PROMOURE EL CANT CORAL A LES ESCOLES	4. RELACIÓ DE PARTENARIAT AMB ELS PROMOTORS DE CONCERTS	8. PORTA DEL PALAU
	5. ESPECTACLE PERMANENT	9. ESPECTACLE NOCTURN
	6. CONCERT ANUAL	10. EXPERIÈNCIA IMMERSIVA
TRANSVERSALS		
11. PLA D'EXCEL·LÈNCIA I AVALUACIÓ DE LA QUALITAT	13. PLA D'ACCIÓ DE SOSTENIBILITAT	15. PLA D'INNOVACIÓ I DIGITALITZACIÓ
12. PLA D'USOS DELS ESPAIS	14. DESENVOLUPAMENT DE MECENATGE INDIVIDUAL I DE SOCIS DE L'OC	

Aquests quinze projectes estan en procés de desenvolupament i definició, tant pel que fa a inclusió en els programes per línies d'activitat de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana (punt 6), com pel que fa a assignació de pressupost, metodologia, persones responsables i temps de llançament. A continuació, doncs, s'explica de manera sintètica en què consistirà cadascun d'aquests quinze nous projectes.



## 1. INTEGRACIÓ DE L'ORFEÓ CATALÀ AMB L'ESCOLA CORAL

L'Orfeó Català vol desenvolupar un projecte comú per als cors de l'Orfeó, tot potenciant els vincles entre les formacions, aplicant-hi la mateixa filosofia i línia de treball i, d'aquesta manera, fomentar la cohesió i la implicació col·lectiva en el projecte.

Es desenvoluparan projectes conjunts entre tots els cors de la família de l'Orfeó, es treballaran valors i metodologia comuns i es donarà continuïtat a la vida coral dels cantaires, a casa nostra o en altres cors, establint metodologies per quantificar aquest traspàs.

## 2. NOU PROGRAMA PER PROMOURE EL CANT CORAL A LES ESCOLES

Es desenvoluparà un programa de cant coral com a activitat complementària a les escoles per promocionar-ne la pràctica entre els joves i infants, i contribuint així al creixement d'aquesta pràctica a la societat actual.

## 3. ESTUDI DE PÚBLICS I NOVES ESTRATÈGIES DE MÀRQUETING

Es desenvoluparà un estudi de públics per tal d'aprofundir el coneixement dels públics actuals i potencials del Palau i emprendre'n la segmentació.

També s'implementarà un programa per millorar la gestió de les dades disponibles dels clients actuals de la Fundació i es continuarà implementant el programa ja encetat en el Pla Estratègic anterior per fer créixer el públic jove.

Finalment, aquest nou projecte desenvoluparà noves estratègies de creixement de públic. En aquest sentit, s'estableix l'objectiu de finalitzar el període del Pla Estratègic 2023-2026 amb la xifra de 600.000 espectadors als concerts del Palau.

## 4. RELACIÓ DE PARTENARIAT AMB ELS PROMOTORS DE CONCERTS

Aquest nou projecte busca la complicitat i una nova manera de relacionar-se amb els promotors i així assumir la pluralitat d'estils musicals com a tret d'identitat del Palau.

Caldrà redefinir les relacions amb els promotors estudiant la qualitat artística i de gestió proposades, el finançament (explorant la possibilitat de compar-tir-ne el risc), implicacions pel que fa a la comunicació i el màrqueting i, finalment, estudiant i cercant complicitats pel que fa als serveis de venda i sistema de *ticketing* d'aquests propostes.

L'objectiu final d'aquest programa és garantir la qualitat de tot el que es fa al Palau de la Música Catalana.

## 5. ESPECTACLE PERMANENT

Aquest projecte estudia la viabilitat d'implementació d'un espectacle permanent rellevant que sigui rendible i ajudi a transmetre els valors del Palau com a centre cultural i musical de referència del país.

## 6. CONCERT ANUAL

S'estudiarà la creació d'una gala anual ineludible al Palau, un esdeveniment de *fundraising*, amb un doble objectiu: econòmic i de notorietat, i que a més transmeti valors inherents de l'entitat com són l'excel·lència i la innovació.

## 7. NOU IMPULS DE VISITES CULTURALS

Es desenvoluparà un pla de nous públics per a la Visita Guiada, Visita Lliure i altres variants en l'oferta del Palau per tal d'atreure nous visitants, així com noves estratègies de màrqueting associades. L'objectiu és arribar als 400.000 visitants al final del Pla Estratègic.

## 8. PORTA DEL PALAU

Aquest projecte vol convertir el nou local llogat de Via Laietana, que es denominarà la Porta del Palau, en un nou espai que maximitzi la visibilitat de la institució en aquesta artèria renovada de la ciutat, i augmentar així els ingressos per visites guiades, concerts i botiga.

## 9. ESPECTACLE NOCTURN

S'estudiarà la possibilitat d'un espectacle nocturn immersiu, que també podria estar vinculat al concepte d'espectacle permanent definit al punt 5.

## 10. EXPERIÈNCIA IMMERSIVA

S'estudiarà la viabilitat d'una experiència immersiva complementària a les visites guiades que dinamitzi la visita al Palau amb noves tecnologies i innovi en la forma d'explicar-ne el contingut.

## 11. PLA D'EXCEL·LÈNCIA I AVALUACIÓ DE LA QUALITAT

S'avaluarà quantitativament la satisfacció de tots els clients del Palau, tant externs com interns, a través de sistemes estandarditzats. L'objectiu és que l'experiència Palau sigui excel·lent.

## 12. PLA D'USOS DELS ESPAIS

Es desenvoluparà un pla d'usos dels diferents espais i edificis del Palau de la Música Catalana per tal d'optimitzar-ne les instal·lacions.

## 13. PLA D'ACCIÓ DE SOSTENIBILITAT

Un nou pla d'acció de sostenibilitat permetrà a la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana ser un actor de transformació social tenint en compte els ODS, alhora que es cercarà excel·lir en una gestió de la responsabilitat social corporativa integrada i dialogada.

## 14. DESENVOLUPAMENT DE MECENATGE INDIVIDUAL I DE SOCIS DE L'OC

Es crearà una nova àrea per desenvolupar un programa específic de mecenatge individual a la recerca de nous benefactors, i a la vegada també es gestionarà la projecció de l'àrea de socis de l'Orfeó Català.

## 15. PLA D'INNOVACIÓ I DIGITALITZACIÓ

S'establirà un nou pla d'innovació i digitalització que porti la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana a implementar noves línies d'activitat amb l'objectiu de mantenir-se com una entitat oberta, pionera i arriscada en la gestió cultural, i que generi impacte en la societat a través de la seva raó de ser: la música. D'aquesta manera s'aporta nou coneixement i difusió en els temes que li són propis quant a R+D+I a l'entitat.



## 6. PROGRAMES PER LÍNIES D'ACTIVITAT I OBJECTIUS

1. Orfeó Català
2. Escola Coral
3. Cor de Cambra del Palau
4. Palau Vincles
5. Programació artística
6. Projecte Educatiu
7. Visites
8. Públic
9. Explotació de sales
10. Rodatges i explotació de marca
11. Concessions: restauració i botiga
12. Edifici i manteniment
13. Palau Digital
14. Socis de l'Orfeó Català
15. CEDOC
16. «Revista Musical Catalana»
17. Mecenatge
18. Direcció de persones
19. Comunicació i relacions institucionals
20. Subvencions
21. Finances
22. Sostenibilitat





<div> <div>PLA ESTRATÈGIC 2023-2026</div> <div>PROGRAMES</div> </div>	
<div>6.1. ORFEÓ CATALÀ</div>	
<div> <div> <div>MISSION</div> <div> <p>L’Orfeó Català és un cor vocacional de prestigi i de referència internacional.</p> <p>Entitat referent del país, innovadora i tradicional que lidera i impulsa tot el sector coral.</p> </div> </div> </div>	<div> <div>OBJECTIUS</div> <div> <p>Cohesionar i liderar el món coral català tot fomentant la presència del cor al territori i fer d’ambaixador i divulgador de la música coral de qualitat per a les persones i per a la societat. En aquest sentit, cal continuar consolidant i expandint el projecte Xarxa Coral per enfortir la presència del cor al territori, crear vincles, establir relacions i generar xarxa entre tot el sector coral de Catalunya.</p> <p>Reforçar el sentiment de pertinença i compromís dels cantaires envers la institució i la resta dels cors de la casa. Amb la premissa “Tots som Orfeó i tots som Escola” es vol desenvolupar un projecte comú per als cors de l’Orfeó que potencii els vincles entre les formacions aplicant la mateixa filosofia i línia de treball i, d’aquesta manera, fomentar la cohesió i la implicació col·lectiva en el projecte. Cal continuar reforçant la pertinença i la satisfacció dels cantaires: pertànyer a l’Orfeó Català des del punt de vista dels cantaires ha de ser percebut com un privilegi únic, un orgull que potencii el compromís no només amb el mateix cor, sinó també amb l’entitat i el conjunt Orfeó Català-Palau de la Música Catalana.</p> <p>Dur a terme un projecte internacional per temporada. Tal com s’ha fet darrerament, es treballarà per continuar amb els projectes internacionals en col·laboració amb grans directors i orquestres, que permetin establir noves relacions i sinèrgies.</p> <p>Ampliar repertoris i formats. Es treballarà per ampliar repertoris simfònics i composicions contemporànies que posin el cor a l’avantguarda i igualment es vetllarà per la interpretació i divulgació del repertori català i l’aposta per la nova creació incidint en l’edició d’aquestes obres i encàrrecs. Igualment, es proposaran nous formats atractius vinculats a les altres disciplines artístiques que ajudin a la creació de nous públics.</p> <p>Fer enregistraments i tenir presència digital és un dels aspectes en què es vol fer un èmfasi especial. L’objectiu és disposar de nous enregistraments del cor, amb la voluntat de deixar testimoni sonor d’aquests repertoris i divulgar-los a través de les plataformes digitals disponibles.</p> <p>Millorar i controlar la qualitat: enquestes de satisfacció a cantaires i clients, i ampliació de la formació. La voluntat és que el cor creixi musicalment, és a dir, que consolidi el bon nivell musical actual i treballi per evolucionar permanentment en l’excel·lència, amb una clara aposta per la formació continuada i dotar els cantaires de més eines i recursos. També s’introduiran noves mesures per avaluar la qualitat i fer un seguiment qualitatiu del cor.</p> <p>Continuar fent d’ambaixadors i divulgadors dels beneficis del cant coral per a les persones i per a la societat.</p> <p>Continuar contenint la despesa i estudiar noves fonts d’ingressos: l’activitat del cor genera una despesa important en el conjunt de la institució; així doncs, esdevé convenient revisar l’eficiència de tot el funcionament.</p> </div> </div>

<div> <div>PLA ESTRATÈGIC 2023-2026</div> <div>PROGRAMES</div> </div>	
<div>6.2. ESCOLA CORAL</div>	
<div> <div>MISSION</div> <div> <p>Projecte educatiu, artístic i social per a infants i joves que els ofereix una completa formació vocal i musical per formar-los com a futurs cantaires i persones més preparades per a l’Orfeó Català i per a la societat en general.</p> </div> </div>	<div> <div>OBJECTIUS</div> <div> <p>Reforçar el sentiment de pertinença i compromís: crear comunitat amb l’Escola, reforçar vincles amb els cors i la resta del Palau. En la mateixa línia ja apuntada amb l’Orfeó i el lema “Tots som Orfeó i tots som Escola”, es vol desenvolupar aquest projecte comú per als cors de l’Orfeó que potencii els vincles entre les formacions aplicant la mateixa filosofia i línia de treball i, d’aquesta manera, fomentar la cohesió i implicació col·lectiva en el projecte. En aquest marc d’aprofundiment dels vincles entre els cors, es vol potenciar la interrelació dels cors de l’Escola amb l’Orfeó, amb experiències que esdevenen molt enriquidores i positives per al desenvolupament i el creixement de totes les formacions.</p> <p>Donar continuïtat a la vida coral dels cantaires, ja sigui progressant dins de la família coral de l’Orfeó o en altres cors del país.</p> <p>Fer enregistraments i que els cors de l’Escola Coral tinguin presència digital també és un dels objectius prioritaris. S’establirà una estratègia d’enregistraments per tenir un corpus a l’abast del públic a través de les plataformes digitals.</p> <p>Millorar i controlar la qualitat: enquestes de satisfacció a cantaires i famílies, i ampliació de la formació. La millora constant de la qualitat artística passa per una aposta clara per la formació continuada, amb l’avaluació i el seguiment qualitatiu de cada cor i els seus equips.</p> <p>Obtenir més eficiència: de la mateixa manera que l’Orfeó Català, l’Escola Coral també genera un dèficit a l’entitat que s’hauria de veure compensat per patrocinis, i, en un intent de minimitzar la despesa, fer algunes produccions rendibles.</p> <p>Avançar en més integració amb el Palau de la Música i, especialment, amb el Projecte Social: igual que l’Orfeó Català, cal que els membres de l’Escola Coral estableixin un compromís amb tota la família coral, el Projecte Social, i també amb el Palau, la seva programació, les seves activitats i el mateix edifici, tot percebent l’entitat com un tot indissociable, únic i genuí.</p> </div> </div>





6.3. COR DE CAMBRA DEL PALAU

MISSIÓ	OBJECTIUS
El Cor de Cambra és un cor d’altíssima qualitat, flexible i innovador. Les seves funcions es troben diversificades en esforços com ara: ser ambaixadors de la cultura catalana a nivell internacional, ser defensors del patrimoni musical català i ser promotors de la música contemporània portant la seva qualitat al territori.	Mantenir i augmentar la presència internacional i al territori del Cor. És una prioritat treballar per tal que el Cor de Cambra actuï en altres ciutats i espais del territori amb vocació de fer país, i amb un repertori que abasti grans obres però també patrimoni català. Igualment, s’apostarà per la presència internacional del Cor participant en gires europees o mitjançant col·laboracions específiques en projectes juntament amb formacions de projecció internacional.
	Idear projectes atractius per crear públic fidel. En aquest àmbit es treballaran produccions que permetin fer gires pel territori amb temàtiques i formats atractius per al públic, per tal de tenir una presència regular en les programacions d’altres localitats.
	Promoure la màxima qualitat i excel·lència de la formació amb una formació exigent i mesurar-la amb avaluacions constants, ja sigui a cantants o a col·laboradors.
	Completar el model flexible de costos per fer-lo més sostenible i òptim.
	Establir una estratègia d’enregistraments per tenir un corpus a l’abast del públic, especialment de repertori d’autors catalans que no s’hagi enregistrat anteriorment.

6.4. PALAU VINCLES

MISSIÓ	OBJECTIUS
Enfortir i ampliar la vocació de servei i la dimensió social i solidària del Palau de la Música Catalana i l’Orfeó Català.	Posicionar Palau Vincles com a referent en intervenció sociomusical reforçant-ne la imatge i guanyant reconeixements mitjançant accions que donin visibilitat al projecte.
	Fer créixer de manera sostenible el projecte coral a centres educatius i centres oberts, així com els cors Infantil i Juvenil de Palau Vincles, tot mantenint el triple model del projecte coral: intervenció, integració i especialització.
	Impulsar els projectes pilot com a eina per garantir la replicabilitat. Revisar els models d’avaluació de l’impacte, dels projectes <i>Coral &amp; dansa</i> (cant i moviment) i <i>Un toc de Salt</i> , per tal de formular propostes que siguin metodològicament viables i efectives.
	Mesurar la qualitat: enquestes d’avaluació a les entitats.
	Consolidació del finançament públic-privat. Treballar en noves vies de finançament generant un equilibri entre el finançament públic i privat.

6.5. PROGRAMACIÓ ARTÍSTICA

MISSIÓ	OBJECTIUS
<b>Situar el Palau com a sala de concerts de referència internacional per la qualitat i l’excel·lència.</b>  <b>Desenvolupar una programació centrada en la música clàssica amb un èmfasi especial en el cant coral, i amb una atenció a altres gèneres i formats musicals que garanteixin la pluralitat de la programació.</b>  <b>La programació es vertebrada en cinc propòsits artístics: l’excel·lència, la centralitat dels cors, el compromís envers la música contemporània, l’atenció als intèrprets del nostre país i la voluntat d’atreure nous públics al Palau.</b>	Continuar treballant per posicionar-se com a sala de concerts de referència a Europa. Ser un focus cultural que generi interès per visitar Barcelona com a ciutat cultural, tant artística com musical.
	Fomentar vincles amb artistes creant residències i augmentant la seva implicació amb el Palau i els cors, i l’impacte de la seva residència també a la ciutat. Intentar crear sinergies amb la resta d’equipaments de la ciutat.
	Continuar posant una atenció especial en la música d’avui, mitjançant la figura del compositor convidat, entre altres iniciatives.
	Aprofundir la interdisciplinarietat fomentant les sinergies artístiques en les propostes musicals i escèniques del Palau mitjançant els artistes convidats. Innovar i elaborar nous formats, com el cicle Fronteres, que traspassa les línies d’estils i gèneres, tot fomentant l’experimentació i la creació de noves propostes innovadores i exitoses, per tal que puguin atreure nou públic al Palau.
	Proposar, en totes aquestes línies, la possibilitat d’establir col·laboracions amb altres promotors dedicats específicament a gèneres com el jazz o la música folk per ampliar la programació pròpia del Palau.
	Mantenir l’equilibri entre la programació pròpia del Palau i les propostes externes oferint una combinació equilibrada d’estils musicals, i evitar la coincidència al calendari de propostes similars a Barcelona.
	Mantenir/avaluar la qualitat dels concerts propis i externs, d’acord amb un dels objectius d’aquest Pla Estratègic, que és vetllar per l’excel·lència dels concerts dins de la sala modernista, mitjançant enquestes d’avaluació a públic i <i>focus grup</i> .
	Parar atenció a la sostenibilitat: fomentar el transport sostenible dels músics.
	Redimensionar la visita de les grans formacions i solistes buscant col·laboracions amb altres institucions musicals de Barcelona per oferir més d’una proposta artística que en justifiqui el viatge.



6.6. PROJECTE EDUCATIU

MISSIÓ	OBJECTIUS
Oferir experiències musicals de qualitat a un públic escolar i familiar que tinguin relació amb la programació pròpia del Palau, amb la seva filosofia i els valors fundacionals.	Crear experiències musicals, compartides per tots els membres de la família, tot generant un moment lúdic en un entorn irrepetible per fomentar la curiositat, la descoberta, la creativitat i l'impacte emocional.
Mantenir un lideratge d'excel·lència i qualitat al sector musical educatiu.	Interrelacionar el Projecte Educatiu amb altres formes d'expressió artística: dansa, teatre, poesia o arts plàstiques.
	Innovar: crear un espectacle nou cada temporada.
	Consolidar el projecte de laCultivadora, impulsat conjuntament amb L'Auditori, el Gran Teatre del Liceu, el Mercat de les Flors, el Teatre Lliure i el Teatre Nacional de Catalunya, per crear més ponts de connexió entre la comunitat educativa i les arts escèniques i musicals.
	Exportar alguna de les produccions pròpies del Servei Educatiu a nivell internacional, avalat per la qualitat de les propostes i amb formats pensats per ser escenificats arreu.
	Efectuar, per garantir la qualitat i l'èxit de les propostes, enquestes de satisfacció a escoles i famílies, així com a centres educatius.

6.7. VISITES

MISSIÓ	OBJECTIUS
Maximitzar el nombre de visitants amb interès pel patrimoni històric, simbòlic i arquitectònic del Palau i l'Orfeó Català.	Donar a conèixer el patrimoni modernista i augmentar el nombre de clients i ingressos de les visites amb un salt qualitatiu en el percentatge d'ocupació.
	Treball específic en mercats emergents, com el dels països asiàtics i nord-americans.
	Desenvolupar un catàleg de visites que respongui a les demandes, interessos i sensibilitats dels públics: familiars, immersives, accessibles, lúdiques...
	Normalitzar la presència a fires i esdeveniments internacionals d'estímul turístic.

6.8. PÚBLICS

MISSIÓ	OBJECTIUS
Assegurar el màxim accés de públics amb perspectiva quantitativa (ocupació i ingressos) i qualitativa (accessibilitat i diversitat), tot establint una atenció i relació òptima amb les diferents comunitats.	Generar la màxima ocupació possible a través d'un ús òptim de les eines de màrqueting amb una especial atenció als recursos que amb més força s'estan implantant en la realitat del sector: - Consolidació dels preus dinàmics i polítiques de preus socials i a col·lectius per comprendre la realitat de venda específica de cada concert. - Transició decidida de les campanyes de difusió en mitjans de comunicació tradicionals a la publicitat digital.
	Aprofundir en l'anàlisi de dades i en un major coneixement del públic propi i del mercat. Ús intensiu del CRM, del BI i l'encàrrec d'estudis periòdics de públics i de mercat (basats en dades pròpies, i basats en l'anàlisi de tendències del mercat i els no-públics, respectivament).
	Estratègies de significació i beneficis dels diferents col·lectius i <i>stakeholders</i> que formen el públic del Palau. Activació de les comunitats d'abonats, ambaixadors, menors de 35 anys, persones amb discapacitat i diversitat funcional a través de projectes propis i marc d'avantatges específics.
	Potenciació del client internacional.
	Millorar l'experiència dels concerts treballant la pròpia experiència abans i després del concert: a través d'informacions prèvies, recomanacions, tant a nivell logístic (pàrquing, horaris, etc.) com de continguts relacionats, i també el moment postconcert, amb l'intercanvi d'opinions, valoracions, ampliació d'informacions i coneixements.
	Establiment de mecanismes de <i>feedback</i> i satisfacció dels clients de concerts.
	Consolidar l'Hivernacle com a espai de nous formats i diàleg transdisciplinari per dinamitzar el públic del Palau en tres vies: - Fidelitzar el client habitual del Palau amb un ventall d'activitats paral·leles de qualitat que complementin la proposta concertística. - Atreure comunitats culturals amb interessos no específicament musicals a través d'un catàleg de formats i artistes de naturalesa diversa. - Establir nexes amb comunitats, institucions i artistes (com a <i>stakeholders</i> específics) afins o a l'extraradi de la influència del Palau.
	Engegar i consolidar el projecte Aula Palau de divulgació i sensibilització musical.



PLA ESTRATÈGIC 2023-2026 PROGRAMES	
6.9. EXPLOTACIÓ DE SALES	
<p><b>MISSIÓ</b></p> <p>Generar ingressos per a l'entitat.</p> <p>Cercar la màxima ocupació dels espais del Palau.</p> <p>Fer del Palau un espai obert a diversos tipus de música.</p> <p>Prioritzar aquells promotors que presentin concerts més afins a la missió del Palau.</p>	<p><b>OBJECTIUS</b></p> <p>Establir una atenció especial a l'equilibri amb les programacions externes: mantenir prioritats en l'assignació de dates als diferents promotors per oferir una combinació equilibrada d'estils musicals. Actualitzar anualment les estadístiques per promotors. Establir mecanismes d'avaluació prèvia i posterior de la qualitat dels concerts.</p> <p>Implementar un programari de gestió integral per agilitzar i assegurar l'eficiència de la gestió.</p> <p>Aconseguir la màxima ocupació dels espais.</p> <p>Disposar de sistemes d'avaluació prèvia i posterior sobre la qualitat dels concerts i vetllar per la comunicació dels concerts de promotors, tot garantint una experiència excel·lent al Palau.</p>

## 6.10. RODATGES I EXPLOTACIÓ DE MARCA

<p><b>MISSIÓ</b></p> <p>Augmentar els ingressos i contribuir al bon ús i a la difusió controlada de la marca i de la imatge del Palau.</p>	<p><b>OBJECTIUS</b></p> <p>Augmentar els ingressos a través de rodatges i gravacions de tercers utilitzant els espais en horaris alternatius als dels concerts i de visites.</p> <p>Seleccionar rodatges que beneficiïn la imatge del Palau i establir noves vies de col·laboració amb el sector audiovisual.</p> <p>Vetllar pel bon ús dels espais i la difusió de la imatge del Palau, especialment aquella que hi vinculi les marques registrades.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## 6.11. CONCESSIONS: RESTAURACIÓ I BOTIGA

<p><b>MISSIÓ</b></p> <p>Oferir productes i serveis des de la màxima excel·lència tot contribuint a l'experiència Palau.</p>	<p><b>OBJECTIUS</b></p> <p>Vetllar per la màxima qualitat del producte: establint controls i supervisió dels serveis i/o productes oferts per les empreses adjudicatàries.</p> <p>Maximitzar ingressos de la restauració i també de la Botiga del Palau, i alhora revisar els models de funcionament actuals.</p> <p>Promocionar les concessions en els materials i les activitats del Palau.</p> <p>Potenciar el marxandatge de la marca Palau de la Música Catalana-Orfeó Català i potenciar-ne la venda per internet.</p> <p>Avaluar la qualitat: control, supervisió i enquestes amb voluntat d'aconseguir la millor experiència Palau.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 6.12. EDIFICI I MANTENIMENT

<p><b>MISSIÓ</b></p> <p>Preservar i donar valor al patrimoni arquitectònic de l'edifici, tot renovant i modernitzant els equipaments per garantir un Palau més atractiu, més segur, més operatiu i més tecnològic.</p> <p>Apostar per un desenvolupament de l'activitat amb paràmetres mediambientals i de sostenibilitat, amb un compromís de millora continuada de tots els seus departaments i activitats.</p>	<p><b>OBJECTIUS</b></p> <p>Dur a terme operacions planificades de manteniment preventiu.</p> <p>Renovar infraestructures i equips a fi d'assolir la millor eficiència energètica, operativitat i adequació a les noves necessitats.</p> <p>Modernitzar equipaments i recursos tècnics per introduir millores adequades a les circumstàncies.</p> <p>Complir amb els objectius mediambientals: renovació anual de la certificació ISO 14001 i EMAS, i Biosphere; adscripció als acords voluntaris de la Generalitat de Catalunya; reducció de la petjada de carboni.</p> <p>Maximitzar l'estalvi energètic.</p> <p>Vetllar per la bona imatge dels espais interiors del Palau per tal de contribuir a una bona experiència per a tots els usuaris.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



6.13. PALAU DIGITAL

MISSIÓ	OBJECTIUS
Oferir concerts i continguts audiovisuals divulgatius vinculats a l’oferta musical del Palau de la Música Catalana i l’Orfeó Català.	Enregistrar i posar a disposició del públic concerts, repertoris o projectes de la programació del Palau i de la família coral que per la singularitat, valor patrimonial o altres criteris artístics facin que la producció sigui especial i única.
Esdevenir una finestra oberta al món per difondre la música i el patrimoni musical i arquitectònic del Palau.	Consolidar nous formats digitals de divulgació que atreguin públic melòman i també connectin amb el públic general. Aquesta plataforma virtual ha de servir, així mateix, per atreure aquest públic digital a gaudir de l’experiència en viu al Palau, ja sigui a través d’assistència a concerts o visites culturals.
	Crear nous continguts de gèneres audiovisuals diversos (documentals, videoclips) que ajudin a comunicar i enriquir l’experiència Palau.
	Ser una finestra oberta al món perquè el públic d’arreu pugui gaudir digitalment d’alguns dels projectes del Palau i dels cors de l’Orfeó Català.

6.14. SOCIS DE L’ORFEÓ CATALÀ

MISSIÓ	OBJECTIUS
Vetllar pel compliment de la missió i els valors de l’Orfeó Català juntament amb el Palau de la Música Catalana.	Potenciar el sentit de pertinença i d’orgull i buscar noves maneres de crear cohesió entre els socis, punts de trobada i d’intercanvi cultural, i crear moments de trobada també amb els cantaires de l’Orfeó i de la resta de cors de la família coral.
Vincular l’Orfeó Català amb la societat creant sinergies i una xarxa de complicitats amb institucions i la societat civil.	Vincular els socis a la programació del Palau de la Música Catalana, tot establint vincles entre el teixit social de l’Orfeó Català i la resta d’activitats de la casa, per tal que esdevingui una experiència cultural més completa.
	Dinamitzar els socis a través d’activitats exclusives per als associats: assajos oberts, Dia del Soci, programa anual de les activitats i avantatges per a socis; buscar complicitats amb altres associacions culturals per compartir activitats i buscar avantatges.
	Promocionar Palau Digital entre els socis, per gaudir de concerts, esdeveniments i activitats complementàries del Palau, a la vegada que permeti accedir a continguts nous en primícia.
	Potenciar la secció jove, amb activitats adreçades a aquest col·lectiu i buscar sinergies amb el col·lectiu de la Grada Jove per atreure joves.
	Millorar el seguiment i la comunicació emprant les noves tecnologies, com ara butlletins electrònics, grups de WhatsApp, informació actualitzada al web i altres canals de comunicació i incorporar una nova eina informàtica de gestió de socis.
	Administrar una enquesta de satisfacció biennal.

6.15. CEDOC

MISSIÓ	OBJECTIUS
Conservar, tractar, facilitar l’accés i fer difusió del patrimoni documental i bibliogràfic de l’Orfeó Català i del Palau de la Música Catalana. Dotar el Centre de Documentació de la infraestructura adient per a conservació i arxiu.	Millorar les instal·lacions del CEDOC, actual sala de consultes, magatzems i dipòsits, per tal de garantir l’adequada conservació dels materials d’arxiu amb una adequada climatologia i garantir nous espais per assumir nous ingressos de documentació.
	Formar part del Sistema Arxivístic de Catalunya (SAC).
	Millorar el sistema de gestió documental a través de nou programari SharePoint i assolir una gestió documental de qualitat integrada amb la resta dels instruments informàtics de la institució.
	Millorar l’accessibilitat digital dels continguts i les activitats que proposa el CEDOC mitjançant els catàlegs en línia i el web de la Fundació.
	Integrar la difusió de les activitats del CEDOC amb la resta del Palau.
	Promoure la interpretació del repertori històric que custodia el CEDOC.

6.16. «REVISTA MUSICAL CATALANA»

MISSIÓ	OBJECTIUS
Informar de manera rigorosa i contrastada sobre l’actualitat del món musical en llengua catalana i documentar la vida musical dels nostres dies.	Consolidar el format digital i en paper de la Revista.
	Continuar augmentant la comunitat de lectors i seguidors de la Revista en l’àmbit digital.
	Esdevenir capçalera prescriptora de tendències musicals a la comunitat de melòmans i comunitat d’interessats en el món musical a Catalunya.





6.17. MECENATGE

MISSIÓ

Establir una vinculació propera i de confiança amb els mecenes.

Generar una relació personalitzada amb tots els benefactors, que els aportï valor afegit i els vinculi a l’activitat del Palau.

Sensibilitzar la societat en general del poder transformador de la música per tal que les persones col·laborin amb el Palau amb les seves aportacions.

Augmentar els ingressos i dotar el Palau d’un conjunt de col·laboradors amb beneficis tangibles i intangibles, amb els quals s’estableixi una xarxa relacional que beneficiï la imatge de l’entitat.

OBJECTIUS

Vincular el mecenatge a projectes concrets del Palau per posar en valor la col·laboració dels mecenes. Reforçar la vinculació dels mecenes amb el Palau fent-los participants de les activitats i els concerts i la possibilitat de fer actes al Palau.

Potenciar altres línies d’activitat amb acords que generin augment de públic en concerts i visites guiades, així com més ingressos de lloguers de sales.

Implementar una nova eina informàtica de gestió, control, seguiment i captació de mecenes.

Incrementar el mecenatge corporatiu buscant aliances estratègiques amb institucions que puguin generar nous contactes empresarials.

Donar un nou impuls al mecenatge individual i fer créixer el nombre de benefactors que facin aportacions al Palau, amb un programa atractiu i flexible que atengui les necessitats d’aquests nous públics objectius: establint noves categories, amb programes personalitzats i fent-los viure l’experiència Palau de manera pròxima i exclusiva. Fer-los participants de la vida del Palau i dels seus valors, per tal que esdevinguin ambaixadors de la institució arreu.

Vincular els mecenes com a usuaris de Palau Digital.

Fer enquesta de satisfacció als mecenes i als benefactors.

6.18. DIRECCIÓ DE PERSONES

MISSIÓ

Dissenyar, proposar i executar polítiques organitzatives i de personal que optimitzin l’organització i contribueixin a construir un entorn de treball saludable i un clima laboral òptim.

OBJECTIUS

Millorar les polítiques de gestió de persones, amb la finalitat de contribuir al compliment dels objectius de desenvolupament sostenible (ODS).

Introduir una transformació digital dels processos, un canvi de dinàmiques i utilitzar les noves tecnologies de manera transversal per guanyar eficiència. Compilació d’un manual de processos i els procediments vinculats.

Actualitzar el pla de formació i comunicar, educar i avaluar sobre aquells valors que donin sentit de pertinença, cultura d’empresa, responsabilitat, eficiència i compromís en tots els treballadors.

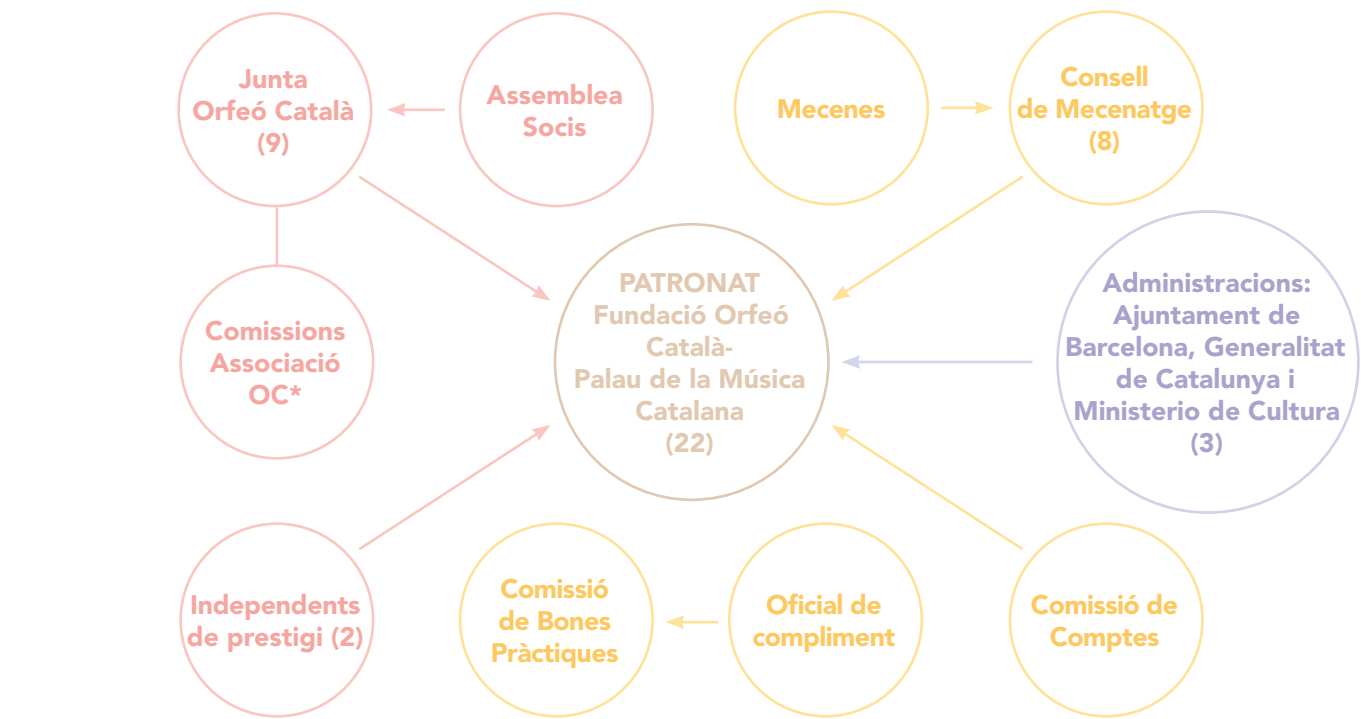
Innovar als espais de treball: treballar en el disseny d’oficines obertes i diàfanes que s’adaptin a una nova cultura de treball, que sigui innovadora, transparent, transversal i col·laborativa.

Promoure la conciliació laboral, amb la flexibilitat horària i el teletreball.

Afavorir les polítiques de gènere i de no-discriminació sexual.

Enquesta de clima laboral cada quatre anys. Mantenir els estàndards.

ÒRGANS DE GOVERN



ORGANIGRAMA DE GESTIÓ





6.19. COMUNICACIÓ I RELACIONS INSTITUCIONALS

MISSIÓ

Comunicar el projecte del Palau de la Música en la seva globalitat (tant pel que fa a programació com institucionalment) cercant els diferents canals per arribar a tots els seus públics objectius.

Enfortir la marca i consolidar la imatge corporativa, així com generar noves estratègies de comunicació i sistemes per mesurar-ne l'impacte.

Posicionar el Palau de la Música i l'Orfeó Català com una entitat connectada al teixit social, polític, econòmic i associatiu, tot fomentant les relacions institucionals amb aquelles entitats amb què comparteixi valors i propòsit.

OBJECTIUS

- Consolidar la identitat corporativa en tots els suports de comunicació, difusió, publicitat i màrqueting. Treballar la comunicació 360º per aconseguir una imatge corporativa sòlida i perdurable en el temps.
- Posar en funcionament la nova plataforma web del Palau i de l'Orfeó: unificació dels diferents webs del Palau i de l'Orfeó en un de sol. Redisseny, modernització i actualització de la tecnologia emprada. Disseny, visibilitat i posicionament amb propostes més competitives. Actualització en termes de transparència i sostenibilitat. Treballar el SEO, SEM.
- Augmentar la comunitat a xarxes socials del Palau i de l'Orfeó creant sinergies entre les diferents plataformes i aportant-hi trànsit amb continguts d'alta qualitat.
- Mantenir la imatge de marca consolidada i explorar vies de marxandatge per enfortir-la.
- Cercar noves estratègies de comunicació: creativitat en les relacions amb la premsa i líders d'opinió.
- Establir un nou pla de relacions institucionals.
- Cercar nous mitjans de comunicació per arribar als públics: *influencers*, *branded content*, IA, etc.
- Seguir treballant la comunicació interna, per enfortir les relacions i el bon clima de la institució.
- Mantenir el projecte de Palau Digital innovant amb nous formats i propostes divulgatives.
- Establir una estratègia de llançament i creixement dels projectes discogràfics propis i les produccions divulgatives a les plataformes digitals: Spotify, YouTube, etc.
- Generació d'ingressos: publicitat al web del Palau.
- Gestionar l'explotació de les marques i els drets d'imatge de l'entitat.
- Porta del Palau. Dissenyar aquest nou espai de comunicació i venda amb l'objectiu de visibilitzar el Palau des de la Via Laietana amb la integració d'unes noves taquilles, una nova botiga i un espai expositiu que ajudi a comunicar tota la oferta del Palau, amb l'objectiu de maximitzar els ingressos en totes les seves línies d'activitat.
- Coordinar els nous projectes d'espectacle nocturn i experiència immersiva, entesos com a projectes estratègics que expliquen el Palau mitjançant noves tecnologies.

MAPA DE PÚBLICS





6.20. SUBVENCIONS

MISSIÓ	OBJECTIUS
Dotar la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música del finançament públic adient per poder complir amb la seva vocació pública.	Consolidar les subvencions ordinàries i l’aportació per la cocapitalitat cultural.  Buscar subvencions específiques per a projectes d’inversió i projectes concrets.  Establir contractes programa amb les administracions públiques.

6.21. FINANCES

MISSIÓ	OBJECTIUS
Garantir el suport econòmic a les activitats i informar-ne els òrgans de govern.	Mantenir l’equilibri econòmic de l’entitat.  Crear un quadre de comandament adient per a la presa de decisions de la Direcció.  Avançar en la transformació digital: incorporació de noves tecnologies de gestió i anàlisi de dades.  Seguir generant informes de seguiment mensual.  Trobar finançament, amb les millors condicions, per als nous projectes d’aquest Pla Estratègic.



6.22. SOSTENIBILITAT

MISSIÓ	OBJECTIUS
Ser actors en la transformació social implementant una gestió orientada al propòsit de l’entitat impulsada per processos d’innovació.  Integrar la sostenibilitat corporativa transversalment en tots els objectius i accions del Palau de la Música Catalana i en totes les persones que formen part del Palau.	Englobar des d’una mateixa perspectiva les diverses accions en matèria de responsabilitat social corporativa i sostenibilitat: medi ambient, social i bon govern (ESG).  Excel·lir en una gestió de la responsabilitat social corporativa integrada i dialogada, tot convertint els objectius de desenvolupament sostenible (ODS) en referents transversals de tota l’activitat del Palau, integrats en els processos operatius i sistematitzats i en els processos de diàleg amb els grups d’interès.  Obtenir certificats vinculats a la sostenibilitat: Biosphere, ISO26000 o SR10  Obtenir el Certificat Petjada Carboni 0% (en determinades activitats).  Obtenir Certificació de la ISO 19601 Sistemes de Gestió de Compliance Penal.  Model d’impacte global de la institució i mesurar-ne el valor social integrat (VSI).







## 7. CONCLUSIONS

La Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana es troba en un bon moment, en el qual s'han assolit la majoria dels objectius plantejats els darrers anys, que se sustenten en els valors de la institució: l'excel·lència, el compromís social, la catalanitat, la participació, la innovació i s'hi afegeix avui la sostenibilitat. L'entitat, doncs, es troba en el moment idoni i adequat per fer un salt endavant amb l'objectiu d'arribar a tota la societat, augmentar-hi el seu impacte i fer accessible a tothom el seu patrimoni arquitectònic i musical, tot millorant així la vida de les persones. Es tracta d'un Pla Estratègic ambiciós que manté les línies d'activitat existents, però en marca les prioritats i defineix clarament perquè el Palau de la Música Catalana i l'Orfeó Català han de ser reconeguts (les tres verticals): el cant coral, la programació musical i el Palau modernista.

Aquest nou salt endavant, que garanteix el futur de la institució, s'ha de traduir en un augment del públic que visiti el Palau atret pel magnífic patrimoni i unes noves maneres de presentar-lo; així com un increment dels assistents als concerts mitjançant una programació plural i de màxima qualitat atenta a les necessitats del públic, amb noves fórmules més flexibles i atractives. Igualment, es vol incidir en la transformació de la societat a través de la pràctica coral, la difusió cultural i els programes adreçats als més menuts. Per aconseguir aquest major impacte caldrà fer un salt endavant en ingressos que es traduirà amb noves línies d'activitat, com el nou espectacle permanent, el concert anual, la nova Porta del Palau i el nou impuls a les visites culturals. També caldrà aconseguir noves complicitats de les administracions, mecenes i particulars; implementar noves eines de gestió i captació de públics, i una gestió eficaç i sostenible. La Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana ha de ser una entitat viva i amatent als nous temps, per servir la societat i proveir a les persones experiències artístiques excel·lents i transformadores.



## ÒRGANS DE GOVERN

### PATRONAT DE LA FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ- PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

**President**

Joaquim Uriach Torelló

**Vicepresident primer**

Ramon Agenjo Bosch

**Vicepresidenta segona**

Eugenia Bieto Caubet

**Tresorer**

Ignacio García-Nieto Portabella

**Secretari**

Joan Vallvé Ribera

**Vocals:**

**Generalitat de Catalunya**

Jordi Foz i Dalmau

**Ajuntament de Barcelona**

Xavier Marcé Carol

**Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

Joan Francesc Marco Conchillo

Maria Isabel Buesa Gambau

Mireia Carmona Sanz

Artur Carulla Font

Joaquim Coello Brufau

Lluís Domènech Girbau

Elisa Maria Duran Montolio

Xavier García-Moll Marimon

Guillem Gascón Picallo

Miquel Molins Nubiola

Sara Puig Alsina

Alfonso Rodés Vilà

Mireia Tomàs Carulla

Maria Àngels Vallvé Ribera

**Convidats amb veu però sense vot**

Joan Oller Cuartero, director general

Jaume Marfà Badaroux, advocat

Maria Tornos de Gispert, Comissió de Compliment i Governança

### JUNTA DIRECTIVA DE L’ORFEÓ CATALÀ

**President**

Joaquim Uriach Torelló

**Vicepresidenta primera**

Eugenia Bieto Caubet

**Vicepresident segon**

Lluís Domènech Girbau

**Vicepresident tercer**

Guillem Gascón i Picallo (vocal cantaire)

**Secretari primer**

Joan Vallvé Ribera

**Secretari segon**

Jordi Cabré Trias

**Tresorer**

Joan Planes Vila

**Arxiver-bibliotecari**

Jaume Martí Llobet

**President de la Comissió Artística**

Albert Guinovart Mingacho

**Vocals**

Mar Calvet Francesch, Xavier Garcia-Moll Marimón, Mar

Giné Guix, Joan Planes Vila, Emili Ros Fàbregas, Mireia

Tomàs Carulla, Gloria Vicens Hernández, Ferran Passola

Cros, Mireia Arguijo Badia

**Vocals cantaires**

Mireia Carmona i Sanz, Andreu Edo Cots, Anna Faz Florensa

**Convidats amb veu però sense vot**

Pablo Larraz Dalmases, director de l’Orfeó Català i del

Cor Jove i director artístic de l’Escola Coral; Simon Halsey,

principal director convidat i ambaixador dels cors del

Palau; Joan Oller Cuartero, director general; Jaume Marfà

Badaroux, advocat; Maria Tornos de Gispert, Comissió de

Compliment i Governança

### COMISSIONS

**Comissió Permanent**

Joaquim Uriach

Eugenia Bieto

Ignacio Garcia Nieto

Guillem Gascón

Joan Vallvé

**Comissió de Comptes**

Ignacio Garcia Nieto

Eugenia Bieto

Joan Vallvé

M. Àngels Vallvé

**Comissió CEDOC**

Jaume Martí

Emili Ros Fàbregas

**Comissió de Patrimoni**

Lluís Domènech

Jordi Cabré

Guillem Gascón

Mar Giné

**Comissió de Joves**

Jordi Giné

Mireia Arguijo

Mireia Carmona

Teresa Guisado

Ferran Passola

Núria Subiràs

**Comissió Ampliació de la Base Social**

**i Relació amb els Socis**

Eugenia Bieto

**Comissió d’Antics**

**Cantaires**

Glòria Vicens

**Comissió Artística**

Albert Guinovart

Marc Canals

Edmon Colomer

Andreu Edo

Pablo Larraz

Joan Magrané

Carme Poch

Xavier Puig

Albert Torrens

Emili Ros Fàbregas

**Sense vot**

Joan Oller

Mercedes Conde

Marta Grassot

Maria Ibarz

**Comissió de**

**Compliment**

**i Governança**

Carlos Cuatrecasas

Glòria Renom

Maria Tornos

Guillem Gascón

Ignacio Garcia-Nieto

Emma Creus

## EQUIP DIRECTIU

Joan Oller, director general

Mercedes Conde, directora artística adjunta

Judith Pi, directora de Comunicació i adjunta a Direcció General

Juan Carlos Vicario, director de Persones, Serveis i Sales

Emma Creus, directora de Finances

Maria Ibarz, gerent dels Cors

Dario Fernández, director de Públics

Susana Serrano, directora gerent de Palau Vincles

Maribel Palau, directora de Mecenatge Corporatiu

Núria Caralps, directora de Mecenatge Individual i Socis

Marta Grassot, responsable del CEDOC

Jesús Pinós, responsable de Manteniment

## ORGANIGRAMA DELS CORS

Pablo Larraz, director de l’Orfeó Català i del Cor Jove i

director artístic de l’Escola Coral

Simon Halsey, principal director convidat i ambaixador dels cors del Palau

Montserrat Meneses, sotsdirectora de l’Orfeó Català

Xavier Puig, director del Cor de Cambra del Palau

Oriol Castanyer, codirector del Cor Jove

Buia Reixach i Feixes, directora del Cor de Noies

Glòria Coma i Pedrals, directora del Cor Infantil

Glòria Fernàndez, directora del Cor Mitjans

Mercè Pi, directora del Cor Petits

Directors convidats: Basilio Astúlez i Lluís Vilamajó (cors

de l’Orfeó Català), Júlia Sesé (Cor de Cambra del Palau)

## PERSONES QUE FORMEN L’ENTITAT

**Secretaria Presidència i Direcció general:** Pilar

Casanovas, Cristina Torruella

**Comunicació:** Yolanda Cervera, Joan Galí, Teresa

Martínez, Judit Plana

**Públics:** Laura Carretero, Susana Domper, Irene Payet,

Rosa Roca

**Visites guiades:** Sònia Carbó, Raquel Rodríguez

**Taquilles:** Mila Alacio, Esther Escuin, Judit Ferràs,

Meritxell Garcia, Andrea Miras, Cristian Muñoz, Andrea

Soteras, Lluïsa Vila

**Finances:** Marta Farran, Eloi Llamas, Jordi Martí, Montse

Martí

**Informàtica:** Xavier Montserrat, Carles Ucher

**Mecenatge:** Reyes Cornet

**Sostenibilitat i RSC:** Mercè Camps

**Socis i Mecenatge Individual:** Isabel Martínez

**Comercialització d’Espais i Protocol:** Isabel Illana

**Producció, Planificació i Explotació de Sales:** M. José

Guerrero

**Personal de Sala:** Susana Alabarce, Roger Bueso, Oscar

Fernández, Paula Hidalgo, Fabrizzio Huaman, David Leon,

Isabel M. Manilla, Juan A. Martínez, Clara Muñoz, Jordi

del Rio, Gemma Romero, Sergi Ruiz, Francesc Miquel

Ruiz, Guillem Soler, Jaume Sorroche, Julia Vizuite

**Seguretat:** Alfredo Picón

**Logística:** Elisabeth Rodríguez

**Consergeria:** José María Ambrós, Xavier Español

**Departament Artístic:** Josep Carreras, Adriana Mata,

Anna Moreno

**CEDOC:** Laura del Pozo

**Servei Educatiu:** Gemma Canadell, Gemma Portabella

**Cors:** Alba Albert, Laia Armengol, Elisenda Arquimbau,

Pau Casan, Eulàlia Fantova, Edwin García, Inmaculada

Garcia, Ulrike Haller, David Hernández, Cristina Junceda,

Margarida Lladó, Anaïs Oliveras, Paul Perera, Laia Prat,

Oriol Roses, Xavier Sans, Josep Surinyac,

**Cor de Cambra:** Georgina Ansaldo, Jordi Armengol,

Aniol Botines, Josep Camós, Natàlia Casasús, Assumpta

Cumí, Araceli Esquerra, Míriam Garriga, Esteve Gascón,

Toni Gubau, Mariona Llobera, Daniel Morales, David

Pastor, Magda Pujol, Marc Rendón, German de la Riva.

**Palau Vincles:** Tamar Aguilar, Cèlia Buscà, Guifré

Canadell, Quima Farré, Mariona Fernández, Borja Grèbol,

Alba Millán, Anna Niebla, Marina Pintanel

## CRÈDITS

### COMISSIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC:

Joaquim Uriach, Joan Oller, Judith Pi, Núria Caralps,

Ramon Forn, Jordi Sellas

**Correcció:** FX-Serveis Lingüístics

**Disseny:** Glam.coop

**Impressió:** Vanguard Gràfic

**Edició:** Octubre del 2023



ANNEX: TAULA DE PREVISIÓ D’EVOLUCIÓ  
D’INGRESSOS I DESPESES (expressada en milers d’euros)

	2023			2024		
	Ingressos	Despeses	Resultat	Ingressos	Despeses	Resultat
Sala de Concerts (programació de concerts i lloguer espais)	7.434	7.044	390	7.430	7.213	217
Edifici modernista (visites i concessions)	4.300	1.033	3.267	4.719	1.127	3.592
Coral	539	2.697	-2.158	480	2.563	-2.083
Mecenatge	1.758	404	1.354	2.000	434	1.566
Palau Vincles	56	382	-327	71	382	-311
Palau Digital	66	252	-186	-	193	-193
Comunicació	26	564	-538	63	593	-530
CEDOC i «Revista Musical Catalana»	28	325	-296	31	315	-284
Estructura	430	1.934	-1.503	470	1.952	-1.482
Manteniment, subministraments, seguretat i neteja	-	2.320	-2.320	-	2.402	-2.402
Subvencions d’exploració	2.549	-	2.549	2.600	-	2.600
Amortitzacions	-	540	-540	-	620	-620
Altres resultats	1.186	878	309	-	70	-70
TOTAL RESULTAT EXERCICI	18.372	18.372	0.00	17.864	17.864	0.00

	2025			2026		
	Ingressos	Despeses	Resultat	Ingressos	Despeses	Resultat
Sala de Concerts (programació de concerts i lloguer espais)	7.802	7.619	183	8.192	8.092	100
Edifici modernista (visites i concessions)	5.609	1.282	4.327	6.723	1.358	5.365
Coral	490	2.810	-2.320	500	3.471	-2.971
Mecenatge	2.180	446	1.733	2.381	459	1.922
Palau Vincles	72	428	-356	74	532	-458
Palau Digital	-	234	-234	-	330	-330
Comunicació	65	610	-545	66	627	-561
CEDOC i «Revista Musical Catalana»	32	324	-292	32	360	-328
Estructura	494	2.007	-1.513	518	2.062	-1.544
Manteniment, subministraments, seguretat i neteja	-	2.463	-2.463	-	2.526	-2.526
Subvencions d’exploració	2.700	-	2.700	2.800	-	2.800
Amortitzacions	-	1.120	-1.120	-	1.120	-1.120
Altres resultats	-	100	-100	-	349	-349
TOTAL RESULTAT EXERCICI	19.442	19.442	0.00	21.286	21.286	0.00



Amb la col·laboració de:



ASSOCIACIÓ  
ORFEO  
CATALÀ



Ajuntament  
de Barcelona



Generalitat de Catalunya  
**Departament de Cultura**



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

**inaem**  
INSTITUTO NACIONAL DE  
LA MÚSICA ECONÓMICA Y LA MÚSICA

**PALAU  
DE LA  
MÚSICA  
ORFEÓ  
CATALÀ**

