

Avaluacions estratègiques CoNCA

AEC 07 (2017)

**Fundació Orfeó
Català - Palau de la
Música Catalana
(2013-2016)**



Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

El document *AEC 07 (2017). Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana (2013 - 2016)* ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), en compliment del que estableix l'article 4.k de la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Document aprovat pel Plenari del CoNCA el 9 de juny de 2017.

Membres del Plenari:

Carles Duarte i Montserrat, president
Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta primera
David Albet i Sunyer, vicepresident segon
Mercè Gisbert i Cervera, secretària
Pilar Parcerisas i Colomer, vocal
Isona Passola i Vidal, vocal

Directora:

Sílvia Muñoz d'Imbert

Elaboració:

Jordi Auladell i Marquès

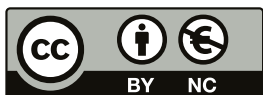
Col·laboradors:

Ana María Dávila Salas, Ana Cynthia Loayza Martin, Zuriñe Madinabeitia Terrones, María del Carmen Palma Claudín, Manel Sánchez Tortosa

Equip del CoNCA:

Anna Andreu Martínez, Jordi Auladell Marquès, Lúdia Benito Porté, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Jesús Fernández Acebal, Cèlia Garcia Trujillo, Cristina Huguet Martínez, Lluïsa Sala i Tubert, Ana Cynthia Loayza Martin i Joan Torrent Pérez.

El document *AEC 07 (2017). Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana (2013 - 2016)*, editat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la còpia, la distribució i la comunicació pública sense ús comercial, sempre que se'n citi la font.



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

Barcelona, juny de 2017

Correcció lingüística: Tau Traduccions, S.L.

Disseny i maquetació: www.vitaminadisseny.cat

ÍNDEX

Introducció	5
1. L'avaluació estratègica al Palau de la Música Catalana	7
1.1. Marc avaluador i fonts d'informació	12
2. Descripció i interpretació per eixos transversals	15
2.1. Governança i coordinació institucional	17
2.2. Economia, finançament i gestió de la despesa	36
2.3. Estructura organitzativa i interacció sectorial	54
2.4. Activitats i públics	62
2.5. Paradigma digital	74
2.6. Cohesió social	80
2.7. Educació	88
2.8. Internacionalització	93
2.9. Excel·lència	97
2.10. Context extern	104
3. Valoració de continguts per experts externs	129
3.1. Aplicació metodològica	131
3.2. Resultats de la valoració d'experts	133
4. Conclusions	143
4.1. De caire organitzatiu	145
4.2. De caire econòmic	146
4.3. Respecte de l'oferta i el contingut	148
5. Recomanacions finals	151
5.1. De caire organitzatiu	153
5.2. De caire econòmic	154
5.3. Respecte de l'oferta i el contingut	154

5.4. Reflexions finals	155
6. Seguiment	159
6.1. Autoavaluació. Model i periodització	161
Referències bibliogràfiques i documentació	165
Annex I: L'exercici 2016: valoracions prèvies	173
Annex II: Taules d'indicadors	189
Annex III: Model d'informe d'experts per al Palau de la Música Catalana	201
Annex IV: Model d'informe de seguiment per a l'autoavaluació	209
Versión en CASTELLANO (resumen)	217

INTRODUCCIÓ.

El Palau de la Música Catalana és un dels equipaments representatius de la cultura del país. De tradició centenària, privat i alhora amb vocació de servei públic, el Palau representa l'impuls de la societat civil envers els beneficis comunitaris mitjançant la música i, especialment, el cant coral.

Seu històrica de l'Orfeó Català, des dels inicis esdevé *La casa dels cants*, el pal de paller de la música coral, l'expressió cultural de la catalanitat i l'accés a l'excel·lència musical. Avui dia continua ben vigent aquell esperit fundacional, i s'hi combinen la formació coral, amb cossos artístics propis; la protecció i promoció de l'immoble, patrimoni de la humanitat; l'actuació social, i la programació artística de màxima qualitat.

Equipament regit per una fundació de majoria privada, amb col·laboració i participació pública, des de l'any 2009 el seu nom es vincula indefectiblement als fets coneguts com a «Cas Palau». L'afer sacsejà l'organització i deixà en evidència l'arquitectura societària existent i com de la seva complexitat se'n derivaren escletxes que van facilitar l'espoli de la institució. La judicialització de la gestió en determinats exercicis del passat recent i l'afectació directa i indirecta implícita han motivat la reacció de l'ens, al qual li ha calgut tancar l'etapa anterior i encetar un nou projecte.

Simplificació societària, centralització administrativa, transparència i eficiència s'afegeixen a una nova proposta artística, formativa i social que vol superar definitivament problemàtiques pretèrites.

En aquest context, la Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana, com a gestor de l'equipament, sol·licità al CoNCA sotmetre la seva gestió actual i les activitats que desenvolupa a l'avaluació estratègica a fi d'advertir, amb un estudi independent, una visió externa i amb esperit de bé públic, que integra la totalitat d'aspectes de la institució i les accions que s'hi duen a terme.

Per la seva part, el CoNCA ha considerat d'interès màxim adaptar el seu model d'avaluació, definit inicialment per a equipaments de naturalesa pública, a la realitat del Palau i poder oferir una imatge fidel i valorada de la institució en els exercicis 2013, 2014, 2015 i 2016.



1. L'AVAUACIÓ ESTRATÈGICA AL PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA AL PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

En compliment de la normativa vigent,¹ el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA) ha de centrar la seva missió a desenvolupar l'activitat cultural, col·laborar en l'ordenament de la política cultural pel que fa a la creació artística, intervenir en la política de suport a la creació artística i cultural i de promoció d'aquesta creació, i **organitzar un sistema d'auditoria cultural dels equipaments**.

Fer una **avaluació estratègica**, com a expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració de l'aplicació pràctica de les polítiques culturals que, definides per les administracions públiques, es desenvolupen a través d'institucions a les quals es fa un encàrrec concret. El cas de l'avaluació de la Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana presenta una diferència bàsica, la titularitat privada de l'ens que el desvincula de l'execució d'estratègies públiques determinades. Altrament, la conjunció dels objectius comunitaris fundacionals del Palau amb les polítiques culturals impulsades des del poder públic possibiliten l'adaptació i l'aplicació del model.

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

El CoNCA ha desenvolupat un model metodològic propi per a aplicar a l'anàlisi dels equipaments culturals² que centra el seu estudi en els aspectes següents:

- L'acompliment dels objectius culturals i estratègics que la missió i l'interès públic determinin.

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

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

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

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

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

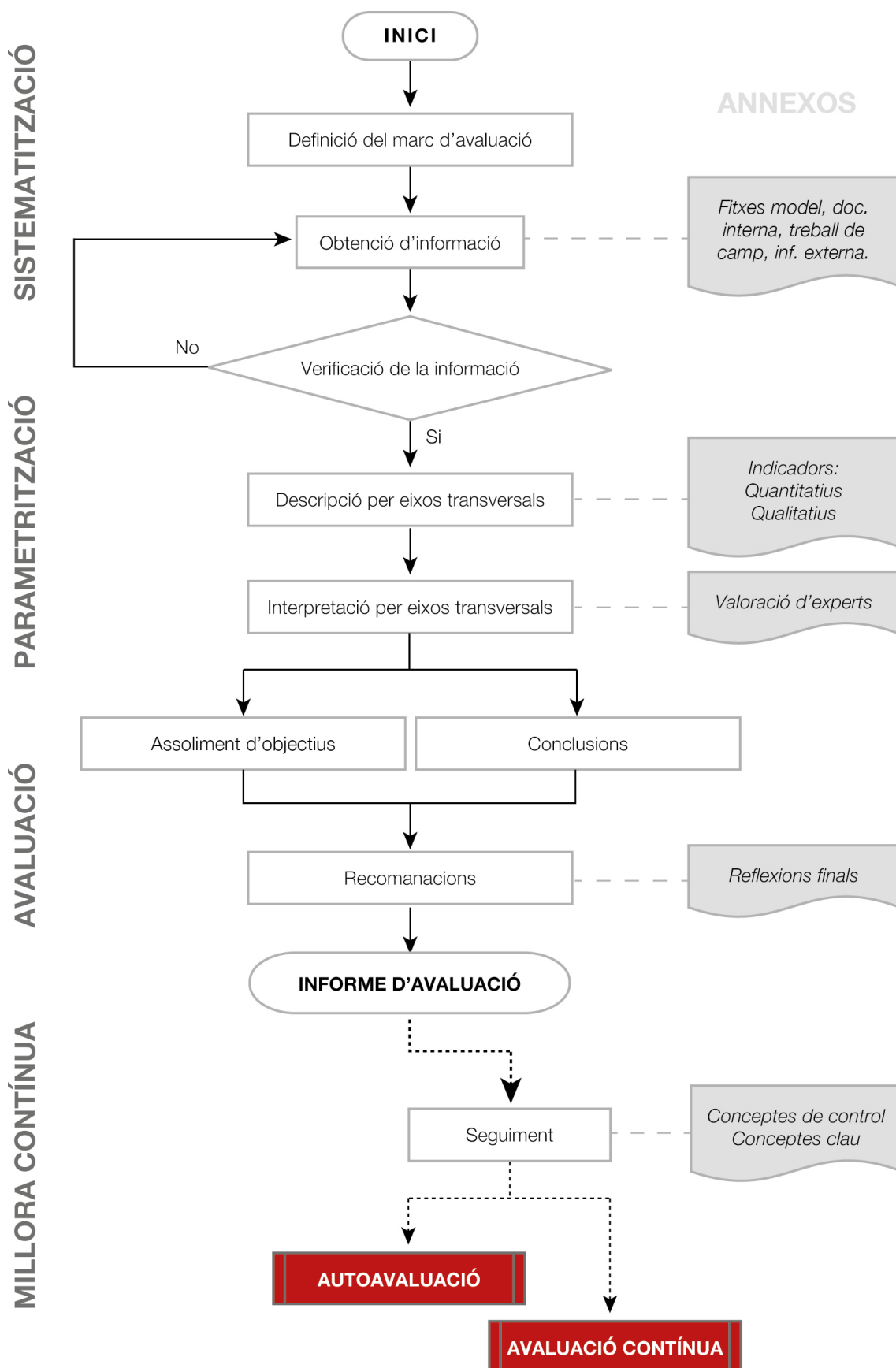
- La gestió de les activitats i l'aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic.
- L'oferta de continguts i l'adequació al pla estratègic o programa corresponent.
- L'estimació de l'impacte social i cultural de les accions i estratègies dutes a terme.

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

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

Amb l'esquema esmentat, es defineix un diagrama d'interacció entre els processos que intervenen en el model d'avaluació estratègica (figura 1). L'avaluació estratègica de la Fundació Orfeo Català – Palau de la Música Catalana s'ha estructurat seguint aquesta metodologia.

Figura 1



1.1. MARC AVALUADOR I FONTS D'INFORMACIÓ

1. Ens o personalitats jurídiques avaluades	Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana
2. Àrees avaluades	Totes ☒ Parcial ☐ Definir quines:
3. Període avaluat³	Exercicis 2013 - 2014 - 2015 - 2016
4. Operativa de l'avaluació Calendari d'intervenció	Obertura del projecte: 18/09/2015. Inici d'intervenció: 06/10/2016. Tancament darrera versió: 09/06/2017.
Metodologia: Avaluació estratègica ☒ Avaluació <i>ex ante</i> ☐ Altres models ☐	Definir:
Seus afectes	Carrer Palau de la Música, 4-6, Barcelona
Interlocutors tècnics (avaluat)	Judith Pi
Tècnics avaluadors	Jordi Auladell

Fonts d'informació

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

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

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

³ La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana presenta els comptes anuals per any natural.

- Documentació específica: cessió, per part del mateix ens, de normatives vigents, informes d'activitats, informes d'organització interna, memòries econòmiques, procediments i dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis corresponents als exercicis 2013 – 2014 – 2015 – 2016.
- Treball de camp: s'ha procedit a la recollida directa d'informació a partir de reunions i trobades amb els interlocutors del Palau de la Música i la visita tècnica de les instal·lacions.⁴
- Altrament, s'ha procedit al buidatge d'informació del web, xarxes socials i publicacions emeses per la institució avaluada, on apareixen referències i notícies d'interès per al projecte.

Les fonts d'informació d'origen extern han estat múltiples i es centren en la recerca de dades ampliatives o d'interès. Són les obtingudes per la recerca principalment hemerogràfica, amb un recull ampli de les notícies aparegudes als mitjans d'informació generals i a les publicacions i mitjans del sector cultural, i bibliogràfica.⁵

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

4 S'han fet les reunions i trobades següents:

Una d'inicial, el 18/09/2015, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, J. Oller, director general; per part del CoNCA, C. Duarte, president; M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; S. Muñoz, directora, i R. Castells i J. Auladell, tècnics avaluadors.

Una altra, el 06/10/2016, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, J. Pi, directora de comunicació; per part del CoNCA, S. Muñoz d'Imbert, directora, i J. Auladell, tècnic avaluador.

Una altra, el 25/11/2016, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, V. Garcia de Gomar, director artístic adjunt; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.

Una altra, el 26/01/2017, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, D. Fernández, responsable de públics; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.

Una reunió, el 30/01/2017, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, G. Canadell, responsable del programa educatiu; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.

Una visita, el 09/02/2017, a les instal·lacions del Palau: en una primera part es va seguir la visita turística als espais genèrics (sala d'assaigs de l'Orfeo, amfiteatre de la sala de concerts, sala Millet, vestíbuls, etc.) i en una segona part altres espais de producció (Petit Palau, camerinos, etc.) amb la Sra. J. Pi, directora de comunicació.

Una altra visita, el 20/02/2017, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, J. Vivancos, gerent del projecte social Clavé XXI, i per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.

Una altra visita, el 21/03/2017, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, M. Ibarz, gerent dels cors del Palau; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.

Una reunió, el 02/05/2017, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, J. Pi, directora de comunicació; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.

Una altra reunió, el 15/05/2017, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, J. Oller, director general; per part del CoNCA, C. Duarte, president; M. Gisbert, secretària i membre del Plenari, i J. Auladell, tècnic avaluador.

Una darrera trobada, el 13/06/2017, a la qual van assistir, per part del Palau de la Música, J. Oller, director general, i J. Pi, director de comunicació; per part del CoNCA, J. Auladell, tècnic avaluador.

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



2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

2. DESCRIPCIÓ I INTERPRETACIÓ PER EIXOS TRANSVERSALS

2.1. GOVERNANÇA I COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

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

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

a) Governança

- La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana (en endavant, la Fundació) fou constituïda l'any 1990 (número 514 en el Registre de Fundacions de la Generalitat de Catalunya) i esdevé l'entitat que gestiona el Palau de la Música Catalana de forma unificada el 2012.
- A l'efecte de la categorització per part de l'Administració pública, s'esmenta el Palau com a equipament d'àmbit nacional,⁶ si bé aquest rol no se li reconeix normativament de forma explícita.⁷
- L'equipament és també la seu històrica de l'Associació Orfeó Català,⁸ que, alhora, participa en el patronat de la Fundació.
- La Fundació està regulada pels Estatuts fundacionals corresponents, els quals foren adaptats en virtut de les modificacions introduïdes com a conseqüència de les diverses actuacions judicials que es desenvoluparen a partir de l'any 2009. Els canvis resultants s'elevaren públicament en l'escriptura que adjunta el document *Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana*, datat el desembre de l'any 2011.

6 *Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020* (2010). Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, p. 41.

7 Decret 40/2010, de 16 de març, pel qual s'aprova el Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020.

8 L'Associació Orfeó Català fou fundada per Lluís Millet i Amadeu Vives l'any 1891. És propietària, entre d'altres immobles, del Palau de la Música (excepte de l'edifici del Petit Palau), que fou inaugurat com a seu oficial de la institució l'any 1908. Actualment està formada per un total de 1.933 socis (a tancament de l'any 2015), dividits en les categories de soci ordinari, cantaire, protector, adjunt, vitalici i d'honor.

- El marc normatiu genèric al qual s'acull la Fundació és el següent:
 - Llei 4/2008, de 24 d'abril, d'associacions i fundacions catalanes.
 - Decret 259/2008, de 23 de desembre, del Pla comptable de les fundacions i associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya.
 - Decret 125/2010, de 14 de setembre, de modificació parcial del Pla comptable de les fundacions i associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya.
- La finalitat fundacional de la Fundació és la d'estimular i fomentar tota classe d'activitats culturals, principalment musicals, en col·laboració amb els projectes endegats per l'associació Orfeó Català i qualsevol altre ens amb finalitats similars. Entre d'altres fins, destaquem una especial atenció al cant coral, al coneixement i la difusió del patrimoni cultural, i la col·laboració en la consolidació de la cohesió social.
- Amb les finalitats originals esmentades, els valors que es volen transmetre són els següents:
 - L'excel·lència de la programació, basada en la innovació, la qualitat i la universalitat de l'oferta.
 - El foment de la participació, amb vista a possibilitar una oferta accessible i pròxima per a tots els públics.
 - El compromís social, potenciant la transparència de totes les actuacions de l'entitat i l'eficiència en l'ús dels mitjans disponibles.
 - La catalanitat del projecte, amb la potenciació de la tradició musical i cultural, i de la transversalitat i l'obertura de l'oferta.
- Les activitats principals que s'executen per a portar a terme les finalitats de l'ens són les següents:
 - Organitzar i celebrar activitats musicals i concerts per impulsar la cultura musical i complementar les activitats de l'Orfeó Català i del Palau de la Música Catalana.
 - Realitzar les activitats promocionals i coordinar les aportacions públiques i privades per assolir el suport financer i complir els fins fundacionals.
 - Gestionar i administrar els actius del Palau de la Música, d'acord amb els convenis amb l'Orfeó Català i el Consorci del Palau de la Música.
 - Dur a terme qualsevol altre encàrrec de tercers per assolir les finalitats fundacionals

- El patrimoni de la Fundació es compon (art. 7è de l'Espectura d'adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeo Català – Palau de la Música Catalana):
 - del capital fundacional, constituït per la dotació inicial, segons consta a la Carta fundacional;
 - de tots els altres béns i drets que accepti i rebi la Fundació, a fi d'incrementar el capital fundacional;
 - de tots els fruits, rendes i productes, i altres béns incorporats al patrimoni de la Fundació, per qualsevol títol o concepte.

Informació rellevant anterior al període avaluat i afectació present

- Fins a l'any 2012 l'arquitectura jurídica del Palau de la Música Catalana estava conformada per quatre entitats: la Fundació Orfeo Català – Palau de la Música Catalana, l'Associació Orfeo Català, el Consorci del Palau de la Música Catalana i l'Associació Cor de Cambra del Palau de la Música Catalana.⁹
- Amb la constitució del Consorci Palau de la Música Catalana¹⁰ es va subscriure un conveni amb l'Associació Orfeo Català que centrava en el nou ens la gestió i l'explotació del Palau de la Música. En data 11 de desembre de 2001 es renovà el conveni i s'hi va incloure la Fundació Orfeo Català – Palau de la Música Catalana, creada l'any 1990.
- Altrament, tot i el conveni, la gestió i l'explotació de les activitats del Palau les portaren a terme conjuntament fins a l'exercici 2012 les tres entitats, cadascuna de les quals disposava dels mitjans propis per a participar-hi.
- A partir de juliol de 2009 s'inicià una actuació judicial envers la direcció de les entitats que conformaven el Palau de la Música. El procediment obert suposà presumptes irregularitats financeres produïdes en la gestió de l'equipament i dels fons públics i privats que gestionaven les entitats que administraven l'equi-

9 L'Associació Cor de Cambra del Palau de la Música Catalana es creà el 2008 per gestionar el Cor de Cambra de l'equipament. El 21/03/2012 els socis decidiren dissoldre-la i traspasar tota l'activitat i els mitjans de personal a la Fundació Orfeo Català – Palau de la Música Catalana. La dissolució es féu efectiva en data 01/06/2012.

10 El Consorci Palau de la Música Catalana fou creat el 8 d'abril de 1983 i estava format per la Generalitat de Catalunya, que acordà aportar el finançament per a cobrir 45 % de les despeses, i l'Ajuntament de Barcelona i la Diputació de Barcelona, que acordaren aportar el 27,5 % restant cadascú. En aquest sentit, segons l'acord del Patronat del Consorci de 11/12/2001, en data del primer de gener de 2002 s'hi va incorporar el Ministeri amb competències en cultura en substitució de la Diputació, assumint el compromís de finançament previ. El seu Patronat està integrat per dotze membres (tres de la Generalitat, dos de l'Ajuntament, dos del Ministeri i cinc de l'Associació Orfeo Català). El Patronat del Consorci en data 20/12/2012 acordà l'inici dels tràmits de dissolució i liquidació condicionada al rescabament dels danys i perjudicis que judicialment es puguin derivar de les actuacions que, en l'actualitat, continuen obertes, si bé resta inactiu des del primer de gener de 2012.

pament; l'evidència d'aquests fets implicaria la personació de la Fundació a la causa com a part afectada (setembre de 2009).

- A fi d'arranjar les disfuncions que facilitaren les irregularitats, oferir la màxima transparència pública de l'ens i el seu funcionament, així com optimitzar la gestió i la seva eficiència, s'inicià un procés d'anàlisi envers la conveniència de modificacions en la governança.
- El 12 de desembre de 2011 va tenir lloc una reunió de la Junta Directiva de l'Associació Orfeó Català en la qual es va acordar autoritzar la presidenta per a subscriure un conveni que permetés recuperar la gestió del Palau de la Música i encomanar-la subsegüentment a la Fundació Privada Orfeó Català - Palau de la Música.
- En el mateix sentit, el 28 de desembre de 2011 va tenir lloc una reunió del Patronat del Consorci del Palau de la Música on es va acordar la signatura d'un conveni entre el Consorci, l'Associació Orfeó Català i la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música. La signatura d'aquest conveni era necessària per a regular la renúncia del Consorci a la gestió d'activitats que estava desenvolupant el mateix Consorci, que havia de retornar a l'Orfeó i a la Fundació. Els acords més destacats foren els següents:
 - Es va acordar que «... en aquest conveni s'inclouria el traspàs de tots els drets i obligacions vinculades a la gestió referida per un termini prorrogable de 25 anys, sense que aquest conveni pugui suposar cap canvi en la titularitat dels immobles que actualment són propietat de l'Orfeó Català i/o la Fundació».
 - S'acordà que el conveni que s'aprovaria tindria efectes retroactius des de l'1 de gener de 2012.
 - Es va autoritzar el gerent del Consorci a iniciar *de facto* el procés de traspàs dels treballadors i les relacions jurídiques del Consorci, a favor de la Fundació, a partir de l'1 de gener de 2012, data en la qual encara no estava signat el conveni, ni modificats els estatuts del Consorci. En la data d'esment restaven pendents diverses tramitacions referents al procediment administratiu¹¹ que versarien sobre la renúncia del Consorci a tots els drets i obligacions que dimanen de la gestió de les activitats del Palau.

¹¹ Especialment la signatura del conveni corresponent, l'aprovació de les modificacions per part del Govern i la publicació al diari oficial. La modificació dels Estatuts del Consorci s'aturà per l'extinció prevista de l'ens, tot i que el vincle amb la causa judicial implica que continuï existint en la data de tancament de l'avaluació present.

- A partir de l'assemblea general de socis de l'Orfeó i els patronats del Consorci i Fundació de desembre de 2011, es decidí modificar l'estructura societària que regia el Palau, centrada en l'assumpció de les competències de gestió de l'equipament per part de la Fundació, i que aquesta tingués efecte el primer de gener de 2012. Així mateix, es va acordar que les decisions preses tindrien un efecte retroactiu si fos el cas de la signatura posterior del conveni vinculat.
- Pel conveni identificat amb la denominació de *Tribanda*, de 20 de juliol de 2012, signat per les tres entitats esmentades, s'acordà regular i establir les condicions per a unificar i concentrar en la Fundació els drets per a la gestió i explotació econòmica del Palau de la Música. Aquesta cessió implica el següent:
 - La renúncia per part del Consorci de l'ús i explotació econòmica dels edificis i activitats del Palau i l'encàrrec, per part de l'Associació Orfeó Català, de la gestió i explotació a la Fundació, així com de l'Escola de Cant Coral.
 - La cessió d'ús de les instal·lacions propietat de l'Associació Orfeó Català, així com la cessió gratuïta dels drets per a utilitzar aquells béns tangibles i intangibles de l'Orfeó i del Consorci.
 - L'establiment i el reconeixement del règim de successió temporal en referència a l'ús i l'explotació econòmica de l'equipament, així com l'organització administrativa, el personal i la subrogació dels drets i les obligacions del Consorci i l'Associació
 - L'establiment de règim de col·laboració entre les entitats vinculades per a la continuïtat, la conservació i el sosteniment del Palau de la Música.
 - La transferència de treballadors del Consorci i de l'Associació a la Fundació, als quals subroga.
- El 20 de desembre de 2012 i el 30 de setembre de 2013 les entitats vinculades signaren addendes al Conveni de 20 de juliol de 2012 amb els següents afegits d'ampliació en els compromisos presos en l'acord inicial:
 - Gestionar l'equipament amb les finalitats socials i d'accessibilitat a la cultura que guiaren l'origen del Palau, col·laborant amb l'Orfeó Català.
 - Redactar i executar els plans d'inversió que permetin el manteniment efectiu dels edificis i el patrimoni vinculat.
 - Mantenir la qualitat de la programació i la quantitat de sessions musicals.
 - Mantenir la centralitat dels cors en la programació.
 - Destinar els ingressos a l'autofinançament i el sosteniment de l'Orfeó Català.
 - Assumir l'organització administrativa de l'equipament.

- Vetllar per l'ús adequat de les instal·lacions i per la protecció dels drets de propietat industrial del Palau de la Música.
- En les mesures del Conveni Tribanda i l'annex posterior s'inclou la creació i s'especifiquen les funcions d'un Fons Especial Voluntari (FEV). Aquest instrument actua com a fons comú de les entitats afectades pel presumpte desfalc, que s'ha de nodrir dels rescabaments que es rebin dels implicats i que ha de concentrar les despeses derivades del procés per a defensar els interessos de les entitats com a part acusadora.
- En aquest sentit, s'incorporaren com a noves funcions i activitats de la Fundació aquelles que, en exercicis previs, desenvolupaven el Consorci del Palau de la Música Catalana i l'Orfeó Català. Es resumeixen en les següents:
 - L'organització i celebració de concerts i altres activitats musicals.
 - Programació de les activitats de l'Orfeó Català.
 - Activitats educatives (projecte educatiu).
 - Col·laboracions amb tercers destinades a la generació de continguts i propostes de caire musical.
 - La gestió i administració de l'edifici, com a equipament cultural i com a bé d'interès turístic i/o patrimonial.
- En data 11 de desembre de 2014 el Patronat del Consorci va iniciar un expedient per a comprovar la procedència de l'aportació entre Consorci i Fundació inclòs en el Conveni Tribanda. Es resolgué la no-exigència del reintegrament de l'aportació esmentada.
- En data 2 d'octubre de 2015 es constituí una comissió dels signants del Conveni Tribanda per a avaluar la portada a terme de l'acord esmentat i actualitzar-ne el contingut. La comissió va concloure l'execució d'una part dels pactes estipulats, l'assumpció de la centralització de funcions per part de la Fundació i la subrogació en la posició jurídica del Consorci i l'Orfeó Català. Es va validar la simplificació de la governança i, en extensió, de la centralització de les activitats i de la gestió en la Fundació, i es va verificar l'arranjament de les irregularitats que foren detectades en el seu moment.
- En data 15 de desembre de 2015 es signà un conveni de tipus regulador entre el Consorci del Palau de la Música, l'Orfeó Català i la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana amb l'objectiu d'aclarir el marc de relacions establert en el Conveni Tribanda i les condicions que permeten a la Fundació exercir els drets per a la gestió i l'explotació econòmica del Palau de la Música.

Òrgans de govern

- El govern, l'administració i la representació màxima de la Fundació corresponen al Patronat (art 15è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).
- La Fundació està integrada per vint-i-dos patrons i presidida pel president o presidenta de l'Associació Orfeó Català, en virtut d'aquest càrrec (art. 16è de l'Escriptura d'adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana).
- Composició del Patronat:
 - Deu membres del Patronat han estat designats per la Presidència de l'Orfeó Català (45 % del total), vuit són membres de la Junta Directiva de l'Associació Orfeó Català i dos són socis de l'Orfeó Català de reconegut prestigi i nomenats amb l'aquiescència del Consell de Mecenatge.
 - Uns altres vuit membres han estat escollits pel Consell de Mecenatge (36 % del total).
 - Els altres tres membres són representants de les administracions: Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona i Ministeri de Educació, Cultura i Esports.
- Els acords presos per la Junta del Patronat han de ser validats, excepte quan calgui una majoria especial, amb l'assistència mínima de la cinquena part dels seus components i la presència de la presidència o d'una vicepresidència (art. 31è de l'Escriptura d'adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana).
- A l'efecte de representativitat, a cada patró li correspon un vot i el de la presidència esdevé el de qualitat en cas d'empat.
- La presa de decisions referents a actuacions de caire patrimonial, al nomenament del director general, a l'aprovació pressupostària i a aspectes de modificació estatutària es porta a terme per majoria simple feta per separat entre els membres de cadascun dels tres col·lectius del Patronat (deu patrons de l'Associació Orfeó Català, vuit del Consell de Mecenatge i tres de les administracions públiques). La no obtenció de majories simples dins de cada col·lectiu implicaria el rebuig a la proposta presentada. En el cas de l'aprovació del pressupost anual, cal, a més, que cadascuna de les administracions representades i que hi hagin contribuït amb aportacions emeti el seu vot favorable (art. 32è de l'Escriptura d'adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana).

- A més d'altres facultats d'ordre estatutari i organitzatiu governatiu, entre les atribucions del Patronat s'inclouen la definició dels òrgans de direcció i el nomenament dels càrrecs vinculats; l'aprovació dels pressupostos i del programa d'activitats, així com dels comptes i memòries anuals, i en definitiva, la vetlla i el control de tota acció que desenvolupa l'ens (art 21è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).
- El Patronat ha de celebrar obligatòriament una reunió durant els sis mesos següents al tancament de l'exercici econòmic i s'ha de reunir de forma extraordinària tantes vegades com el president ho consideri oportú, per iniciativa pròpia i forçosament quan així ho sol·liciti la quarta part dels seus membres.
- Correspon a la reunió ordinària dur a terme les facultats definides per al Patronat. Els acords sobre totes les qüestions previstes a la convocatòria s'han d'adoptar en una reunió extraordinària.
- El Patronat ha de designar, d'entre els seus components, un president, dos vicepresidents, un secretari i un tresorer, els quals exerciran les seves funcions durant quatre anys (art 26è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).
- Composició del Patronat al tancament de l'exercici 2015:
 - Presidenta: Mariona Carulla Font (presidenta de l'Associació Orfeó Català).
 - Vicepresident primer: Ramon Agenjo Bosch (president del Consell de Mecenatge).
 - Vicepresident segon: Àlex Robles Fitó (vicepresident primer de l'Associació Orfeó Català).
 - Tresorer: Ignacio García-Nieto Portabella (a proposta del Consell de Mecenatge).
 - Secretari: Joan Vallvé Ribera (secretari primer de l'Associació Orfeó Català).
 - Vocals: Pilar Pifarré Matas (fins al novembre de 2015) i Pau Villòria Sistach (a partir de gener de 2016), per part de la Generalitat de Catalunya; Joan Llinares Gómez, per part de l'Ajuntament de Barcelona; Montserrat Iglesias, per part de l'Administració general de l'Estat (Ministeri d'Educació, Cultura i Esport); Eduard Capell, vocal cantaire i vicepresident tercer de l'Associació Orfeó Català; Joaquim Coello Brufau, soci de reconegut prestigi amb l'aquiescència del Consell de Mecenatge; Glòria Renom, a proposta de l'Associació Orfeó Català; Adrià Santasusagna, vocal de l'Associació Orfeó Català; Joan Manuel Soler Pujol, a proposta de l'Associació Orfeó Català; Joaquim

Uriach, a proposta de l'Associació Orfeó Català; Mireia Valls, a proposta de l'Associació Orfeó Català; Maria Àngels Vallvé, sòcia de reconegut prestigi amb l'aquiescència del Consell de Mecenatge; Artur Carulla Font, a proposta del Consell de Mecenatge; David Madí Cendrós, a proposta del Consell de Mecenatge; Miquel Molins Nubiola, a proposta del Consell de Mecenatge; Sara Puig Alsina, a proposta del Consell de Mecenatge; Alfonso Rodés Vila, a proposta del Consell de Mecenatge, i Josep Vilarasau, a proposta del Consell de Mecenatge.

- Els estatuts defineixen que el Patronat ha de crear una Comissió Delegada de caràcter permanent per a portar a terme les funcions que l'òrgan superior li atribueixi. Ha d'actuar de manera col·legiada i estarà composta per set membres: el president, els vicepresidents primer i segon, el tresorer i el secretari del Patronat, un membre designat pel Patronat a proposta de les administracions públiques que hi participen i un darrer membre, també designat pel Patronat, d'entre els membres designats a proposta de la presidència que no formin part de la Junta Directiva de l'Orfeó Català (art. 26è i 34è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).
- A més de les funcions que el Patronat li delegui i dins dels límits prefixats, les atribucions de la Comissió Delegada inclouen:
 - L'elaboració de l'inventari-balanz, la memòria explicativa i els pressupostos de l'Entitat, així com la liquidació del pressupost previ i la seva elevació al Patronat per a l'aprovació corresponent.
 - La proposta de programació d'activitats i la determinació dels preus de venda de llotges i butaques.
 - L'aprovació de la política de personal, l'organigrama i la plantilla.
 - L'aprovació d'operacions financeres i l'exercici d'accions judicials i la defensa davant les que s'exerceixin contra la Fundació.

Òrgans de direcció

- El càrrec executiu definit estatutàriament és el de director general. Està designat pel Patronat i esdevé el responsable de liderar i desenvolupar la gestió estratègica, operativa, financera i artística de la Fundació per a portar a terme els objectius institucionals (art. 35è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).

- A més de totes aquelles que el Patronat li delegui, les funcions del director general són les següents:
 - Presentar per a la seva aprovació el programa d'activitats de la Fundació i els projectes de memòria d'activitats, l'inventari-balanç, els pressupostos i la liquidació del corresponent a l'exercici anterior.
 - Exercir les funcions relatives al finançament i contractació de la Fundació.
 - Portar la direcció del personal, la seva contractació i acomiadament, i negociar i adoptar acords sobre les seves retribucions dins el marc autoritzat pel Patronat.
 - Ser l'òrgan ordinari en l'execució dels acords i directrius del Patronat.
 - Ordenar els pagaments de la Fundació.
- Durant el període d'avaluació, el director general de la Fundació Orfeo Català – Palau de la Música Catalana ha estat el Sr. Joan Oller i Cuartero, en el càrrec des de febrer de 2011.

Altres òrgans estatutaris

- El Patronat té la potestat de crear una Comissió de Comptes, que té la consideració d'òrgan consultiu i col·legiat i que es compon d'un mínim de tres patrons i un màxim de quatre. Les seves funcions són les de supervisar l'elaboració i la integritat de la informació financera de l'ens; revisar els sistemes de control intern i de gestió de riscos; elevar al Patronat propostes relatives a l'auditor extern, així com controlar els resultats de l'auditoria i verificar que la direcció tingui en compte les seves recomanacions; convocar qualsevol empleat o directiu de la Fundació; informar al Patronat amb caràcter previ de les decisions relatives a la publicació d'informació financera, transaccions i operacions amb tercers, etc. (art. 37è i 39è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeo Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).
- La Comissió de Comptes resta en funcionament des de l'any 2010 i el 31/12/2015 està presidida pel senyor Ignacio García-Nieto Portabella.
- El Patronat ha de crear un Consell de Mecenatge, com a òrgan actiu en el govern de la Fundació, amb la finalitat de promoure la col·laboració de la societat civil en el finançament de les activitats de la Fundació, assegurar la participació dels mecenes en el govern de la Fundació, vetllar per l'adequada inversió i aplicació dels recursos econòmics aportats i representar les persones físiques i jurídiques que amb les seves aportacions econòmiques contribueixin al desenvolupament i

a l'assoliment dels objectius i finalitats de la Fundació (arts. 41è al 47è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeo Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).

- El Consell de Mecenatge estarà constituït per aquelles persones que contribuïxin econòmicament mitjançant les aportacions econòmiques que determini el Reglament del Consell de Mecenatge aprovat pel Patronat, i que hagin acceptat el seu nomenament, a més del president i el secretari del Patronat, amb veu i vot. Si es considera necessari, es pot comptar amb l'assessorament extern per part d'experts. El Consell de Mecenatge ha de tenir un mínim de deu membres i un màxim de cent, els quals han de ser nomenats d'acord amb el Reglament del Consell de Mecenatge aprovat pel Patronat, i ha de celebrar una reunió anual com a mínim.
- Les seves funcions són assessorar el Patronat envers la imatge pública de la programació, aportar iniciatives i opinions, promoure col·laboracions, informar sobre la memòria i els pressupostos anuals, oferir assessorament, i proposar els patrons que representin el Consell de Mecenatge en el Patronat i en la Comissió Delegada.
- El Consell de Mecenatge resta en funcionament des de l'any 2012 i el 31/12/2015 està presidida pel senyor Ramon Agenjo Bosch.
- El Patronat pot crear una Comissió Artística, com a òrgan consultiu i assessor intern, formada per un mínim de tres membres i un màxim de deu designats pel Patronat (art. 48è de l'Adaptació i Modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeo Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).
- El Patronat també pot crear un Comitè Tècnic Assessor de caràcter consultiu, integrat per un mínim de tres experts nomenats per la Comissió Delegada o pel Patronat i un màxim de deu. El Comitè Tècnic Assessor té la missió d'assessorar la Comissió Delegada i donar la seva opinió sobre totes les consultes i les qüestions que li siguin sotmeses (art. 49è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeo Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).

Transparència institucional

- La norma estatutària que regeix la Fundació defineix mesures per a garantir la transparència i evitar conflictes d'interessos amb els membres del Patronat, el seu entorn i les activitats que es desenvolupen. El codi de conducta esmentat fa

referència a la impossibilitat de vincles econòmics (contractes de lloguer, compravenda, prestació de serveis, préstec monetari), de participació en activitats financeres que puguin comprometre l'objectivitat en la gestió i de desenvolupar serveis en societats participades per la Fundació fins a un any després del cessament del seu càrrec en la institució (art. 33è de l'Adaptació i modificació dels Estatuts de la Fundació Privada Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, desembre de 2011).

- La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana no resta subjecta a la llei de transparència vigent per a les administracions públiques catalanes, organismes públics i entitats privades amb determinada vinculació.¹² L'aportació pública en l'entitat es correspon amb valors que es consideren no significatius en proporció a la resta de fons de finançament disponible.¹³
- Altrament, el web de la Fundació habilita un espai amb la denominació *Transparència* on es publica la informació institucional següent:¹⁴
 - Organització i estructura administrativa, on figura l'organigrama actualitzat.
 - Gestió econòmica, on consten el pressupost i els comptes del darrer exercici.
 - Plantilla, amb la relació de llocs de treball, règim retributiu corresponent i import de la partida pressupostada.
 - Contractació, on són presents els contractes i el conveni públic regulador (2015).
 - Societària, amb els estatuts de l'ens, el pla estratègic i la memòria d'activitats darrera.
 - Territorialització, amb les actuacions dels cors fora de l'equipament durant el 2015.

12 «(...) Des d'aquesta perspectiva privada, l'àmbit d'aplicació de la Llei s'estén també a les organitzacions, associacions i fundacions, els ingressos de les quals provenen de manera significativa de subvencions o ajuts públics (...), Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, preàmbul, punt 2.

13 Aportació pública a la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana sobre el total d'ingressos: 13,80 % (any 2013), 12,26 % (any 2014) i 11,39 % (any 2015). Consulteu el capítol 2.2.a).

14 L'última consulta a la plana web del Palau de la Música Catalana es va fer el dia 31/01/2017.
http://www.palaumusica.cat/ca/transparencia_345632.

Acompliment d'obligacions normatives envers les finalitats fundacionals

- En relació amb l'acompliment de l'article 333-2 de la Llei 4/2008,¹⁵ la Fundació resta subjecta a l'obligació de destinar un mínim del 70 % de les rendes netes obtingudes a les finalitats fundacionals.
- En els exercicis avaluats, la Fundació compleix la disposició obligatòria de la norma. En aquest sentit, segons el càlcul de liquidació anual, en el 2013 destina el 161 % de l'import de les rendes netes obtingudes a inversions i despeses vinculades a la programació i als fins socials i educatius; en l'exercici 2014, el percentatge destinat correspon al 130 %, i en el 2015, al 362 %.

b) Planificació estratègica i operativa

- El Pla Estratègic 2012-2015 esdevé el document director vigent al llarg dels tres exercicis avaluats.¹⁶
- Amb principis basats en la programació musical pròpia, la pràctica del cant coral i el patrimoni, la proposta de la Fundació es centra a transmetre valors universals i enfortir la cultura catalana mitjançant l'excel·lència de l'oferta, la participació i el compromís social i la catalanitat com a posicionament estratègic.
- Les línies estratègiques del Pla Estratègic 2012-2015 es concreten en nou objectius estratègics.
 - Objectiu estratègic 1: *Centralitat dels cors*. Programes vinculats:
 - Orfeó català: consolidar el cor amateur com a referència a Catalunya i el món; convertir el cicle de música coral en un referent a Catalunya.
 - L'Escola Coral de l'Orfeó Català: convertir-se en l'escola de referència en la pràctica del cant coral a Catalunya i el món.
 - Cor de Cambra: evolucionar com a cor professional de gran qualitat i convertir-se en ambaixador cultural a l'estranger.
 - Cicle del Cor del Cambra: oferir una programació de música coral d'alta exigència artística i propostes de risc.

15 «1. Les fundacions han d'aplicar almenys el 70 % de les rendes i dels altres ingressos nets anuals que obtenen al compliment de les finalitats fundacionals. La resta s'ha d'aplicar al compliment diferit d'aquestes finalitats o a l'increment dels fons propis de la fundació. El patronat ha d'aprovar les formes d'aplicació d'aquest romanent. 2. Els donatius i els altres recursos obtinguts que es destinen a incrementar la dotació i els resultats obtinguts per alienacions dels béns o dels drets respecte als quals l'article 333-1.3 estableix el deure de reinversió no entren en el càlcul del percentatge que estableix l'apartat 1. 3. L'aplicació d'almenys el 70 % dels ingressos al compliment de les finalitats fundacionals s'ha de fer efectiva en el termini de quatre exercicis, a comptar des de l'inici del següent al de l'acreditació comptable», Llei 4/2008, de 24 d'abril, del llibre tercer del Codi civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques, article 333-2, aplicació obligatòria.

16 *Proposta de Pla Estratègic. Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana 2012-2015* (2015) [edició digital]. Barcelona: Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana. [Data de consulta: 25/09/2016] http://www.palaumusica.cat/pla-estrat%C3%A8gic_41815.pdf.

- Objectiu estratègic 2: *Discurs artístic propi*. Programes vinculats:
 - Programació artística: definir un programa propi format per música de qualitat, prioritzant-ne la tradició clàssica/contemporània, amb una especial atenció a la música coral.
- Objectiu estratègic 3: *Augment i diversitat de públics*. Programes vinculats:
 - Programació artística: definir un programa propi format per música de qualitat, prioritzant-ne la tradició clàssica/contemporània, amb una especial atenció a la música coral.
 - Públics: incrementar els ingressos per la venda d'entrades.
- Objectiu estratègic 4: *Compromís educatiu*. Programes vinculats:
 - Servei educatiu: oferir una programa ampli per a totes les edats i tots els coneixements musicals.
- Objectiu estratègic 5: *Participació de la societat*. Programes vinculats:
 - Associació Orfeó Català: fer de l'ens una associació cultural viva, plural i participativa que transmeti els valors de l'entitat.
 - *Revista Musical Catalana*: renovar i mantenir la revista per a seguir sent la publicació periòdica musical de referència a Catalunya.
- Objectiu estratègic 6: *Compromís social*. Programes vinculats:
 - L'Escola Coral de l'Orfeó Català: desenvolupar un projecte sociocultural per al barri.
 - Públics: incrementar la creació de nous públics.
- Objectiu estratègic 7: *Patrimoni*. Programes vinculats:
 - Edifici: conservar i mantenir l'edifici històric, considerat Patrimoni Mundial per la UNESCO.
 - Biblioteca-Arxiu: continuar les tasques de preservació del Centre de Documentació com a centre de referència de la recerca musicològica que aplega els fons documentals.
- Objectiu estratègic 8: *Internacionalització*. Programes vinculats:
 - Presència internacional: potenciar les xarxes, l'activitat externa dels cors i les coproduccions i col·laboracions amb tercers d'arreu.
- Objectiu estratègic 9: *Eficiència*. Programes vinculats:
 - Edifici: desenvolupar les estratègies que possibilitin continuar l'increment de públics i la millora de l'oferta turística.
 - Patrocini i mecenatge: desenvolupar les mesures que permetin l'augment dels ingressos del patrocini i del mecenatge.

- Augment d'ingressos generals: lloguer de sales, concessions administratives, etc.
- Refundació i governança: optimització de la governança i l'estructura en la gestió; assegurar el sosteniment econòmic i l'edifici amb el marc jurídic més adient.
- Vinculada transversalment a diversos dels objectius estratègics, la refundació implica una optimització de la governança i de l'estructura que governa l'equipament. En aquest sentit, el procés consisteix a assegurar el sosteniment econòmic i l'edifici amb el marc jurídic més adient.
- Des de la implementació dels objectius del Pla Estratègic, s'ha actuat prioritàriament en les iniciatives següents:
 - Situar l'Orfeó Català en la centralitat del projecte mitjançant la consolidació del Cicle Coral Orfeó Català i, internament, l'increment del suport a l'Escola Coral.
 - Potenciar qualitativament l'Orfeó i el Cor de Cambra del Palau amb mesures formatives i organitzatives.
 - Identificar l'Orfeó Català com a ambaixador de la música i la cultura catalanes, amb l'intercanvi amb cors del territori, la seva internacionalització i col·laboracions socials i ciutadanes diverses.
 - Caracteritzar el projecte artístic amb un segell propi identificable, amb coherència de continguts en la temporada i continuïtat entre elles i amb eixos definits: oferta d'excel·lència musical, centralitat dels cors, catalanitat (intèrprets i continguts), compromís amb la creació contemporània i voluntat d'atreure nous públics al Palau.
 - Posar en pràctica mesures d'optimització de la gestió i la viabilitat de la Fundació, que inclouen accions per a l'augment dels ingressos i la reducció dels costos.
 - Desenvolupar les mesures inclusives i socials mitjançant les propostes educatives i familiars, l'Escola Coral i el projecte Clavé XXI.

c) Coordinació institucional

- En funció de la naturalesa privada de la Fundació, es desenvolupen vincles de coordinació institucional en tres nivells bàsics:
 - En l'àmbit relatiu a la governança de la institució, amb els patrons públics que formen part del mateix patronat de la Fundació.
 - En referència als àmbits societaris que impliquen la relació entre la Fundació i el Consorci.

- En el desenvolupament de les activitats que els són pròpies, a fi d'assolir el grau màxim d'eficiència en la gestió interna i de les activitats, així com per possibilitar el seu projecte social.
- Els marcs de regulació societària entre la Fundació i el Consorci, i també amb l'Orfeó, en el període avaluat corresponen a l'addenda de 30/09/2013, d'ampliació de l'acord Tribanda; l'acord de 02/10/2015, respecte de l'avaluació de l'acord Tribanda, i la seva actualització, i el conveni regulador del 15/12/2015.
- En referència a la coordinació amb la Generalitat de Catalunya, en els tres exercicis avaluats s'han acordat convenis de col·laboració anuals per a regular l'aportació econòmica d'aquesta administració pública a la Fundació i que apareix com a partida nominativa en els pressupostos de la Generalitat de Catalunya.¹⁷ Les transferències són per a despeses de funcionament i per a garantir la prestació del servei.¹⁸ Els acords han estat els següents:
 - Respecte de l'any 2013, es signà un conveni i dues addendes el 08/05/2013, el 30/07/2013 i el 28/11/2013.
 - Respecte de l'any 2014, es signà un conveni i una addenda el 05/02/2014 i el 24/04/2014.
 - Respecte de l'any 2015, es signà un conveni el 24/03/2015.
- Entre les col·laboracions establertes al llarg dels exercicis avaluats a fi de desenvolupar les activitats musicals amb entitats públiques, especialment les vinculades al sector musical, destaquen les següents:
 - El conveni amb L'Auditori i la Fundació del Gran Teatre del Liceu per a promoure el foment i la potenciació de la cultura específicament en les modalitats operística, coral i musical, amb quatre concerts al Palau i vigència fins al 2016.
 - L'acord amb L'Auditori, el Gran Teatre del Liceu i Ibercamera per a coordinar la Barcelona Obertura, projecte que es centra en la coordinació per a possibilitar la proximitat temporal de concerts que permetin establir un calendari d'oferta musical amb atractiu singularment per al públic melòman i turístic.
 - El conveni de col·laboració cultural amb la Fundació del Gran Teatre del Liceu

17 Les transferències, les subvencions directes i les subvencions establertes amb caràcter nominatiu a la Llei de pressupostos de la Generalitat de Catalunya que es facin a favor de consorcis, fundacions i altres persones jurídiques per un import superior a cinquanta mil euros s'han de formalitzar mitjançant convenis (art. 87.2 del Decret Legislatiu 3/2002, de 24 de desembre, del Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya, modificat per la Llei 26/2009, de 23 de desembre, de mesures fiscals i financeres i administratives).

18 A efectes públics, es defineixen les transferències com a disposicions de fons que no estan afectats per un fi, propòsit, activitat o projecte específic (art. 87.2 del Decret legislatiu 3/2002, de 24 de desembre, del Text refós de la Llei de finances públiques de Catalunya).

per a promoure el foment i la potenciació de la cultura específicament en les modalitats operística, coral i musical. Inclou quatre concerts al Palau de la Música. Es va signar l'any 2013 i és vigent fins al 2016.

- Les col·laboracions amb L'Auditori relatives a les actuacions de la Banda Municipal de Música de Barcelona i l'OBC, entre elles, les referents a les *Cantates* de Bach.
- Hi ha constància de l'existència d'indicadors quantitatius de caràcter tècnic i d'aplicació genèrica relatius a aspectes econòmics i d'activitat: resultats totals i segmentats; indicadors de vendes, d'aforament, relatius a la despesa; rendiments per línies de negoci, etc.

Valoracions a l'eix «Governança i coordinació institucional»

- La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana és una entitat de naturalesa privada que concentra la gestió i les activitats del Palau de la Música i dels seus cors, que fins al gener de l'any 2012 estaven en mans de tres entitats diferents: l'Associació Orfeó Català, el Consorci del Palau de la Música Catalana i la mateixa Fundació.
- En aquest model de gestió, la Fundació manté la representació de l'Orfeó Català (associació propietària històrica del Palau de la Música) i de les administracions públiques i hi incorpora la participació dels mecenes. En tot cas, en el patronat de la Fundació hi són representades l'Associació Orfeó Català, que n'ocupa la presidència i altres càrrecs, i les administracions presents en el Consorci.
- L'arquitectura societària que caracteritza el govern del Palau implica la coordinació institucional entre les administracions, titulars en el Consorci i també presents en el govern de la Fundació, i la societat civil, que, en el format econòmic, s'ha traduït en aportacions pressupostàries al llarg dels exercicis avaluats.
- En la norma que regeix la Fundació, l'aprovació dels pressupostos anuals de l'entitat està condicionada a l'obtenció de la majoria en cadascun dels col·lectius que conformen el Patronat (Orfeó, Consell de Mecenatge i administracions públiques) i, alhora, al vot afirmatiu de cadascuna de les administracions aportadores. Resta, per tant, en mans de la Generalitat, l'Ajuntament de Barcelona i el Ministeri de Cultura l'acceptació pressupostària.
- El procediment de transferència econòmica de la Generalitat a la Fundació es regula a través d'una subvenció nominativa publicada en el pressupost general anual i d'un conveni al qual complementa. En virtut de la norma vigent, l'aportació

no es vincula a un projecte específic, sinó al funcionament i objectius genèrics de l'entitat receptora. No existeix, per tant, un compromís d'encàrrec col·laboratiu d'activitats vinculades a objectius públics a canvi de l'aportació financera.

- La voluntat de la nova estructura societària prioritza la simplificació de la gestió del Palau, l'optimització dels recursos disponibles i, de forma destacada, fer la gestió més transparent després del conflicte conegut com a «Cas Palau»: hi ha una única auditoria que centra tota l'activitat que es desenvolupa a l'equipament i es creen diverses comissions per a garantir la transversalitat de la informació i de les decisions relatives a la governança. En paral·lel, es guanya eficiència en centralitzar esforços en la mateixa estructura.
- A efectes operatius, l'acord Tribanda suposa la renúncia del Consorci a l'explotació econòmica dels edificis i activitats del Palau, i l'encàrrec d'aquestes tasques a la Fundació, així com la cessió d'ús dels immobles de l'Orfeo. La Fundació esdevé la gestora única de les activitats que desenvolupa el Palau: exerceix els drets i les obligacions de l'explotació de l'edifici, rep les aportacions públiques prèviament canalitzades a través del Consorci i concentra la totalitat de recursos materials i humans per desenvolupar les seves funcions, abans dispersades entre les diverses entitats.
- En el seu informe 16/2015, la Sindicatura de Comptes de Catalunya analitzà l'activitat del Consorci del Palau de la Música entre els exercicis 2010 i 2013.¹⁹ A part d'altres aspectes de tipus comptable i procedimental vinculats al període transicional immediatament posterior a les modificacions de governança, i en relació amb l'acord Tribanda, l'informe qüestiona la formalització del buidatge d'atribucions del Consorci a favor de la Fundació, l'administració del Fons Especial Voluntari i la reassignació a la Fundació de les aportacions públiques destinades al Consorci. En aquest sentit, es qüestiona el fet que la Fundació, entitat de caràcter privat, gestioni els fons públics destinats al Consorci; aquesta circumstància, en interpretació de l'informe esmentat, pot implicar un menor control de les aportacions que realitzen les administracions públiques i, en conseqüència, una transparència de gestió limitada.

¹⁹ La fiscalització inclou la gestió del Consorci, ens públic, durant els exercicis immediatament posteriors al «Cas Palau» (2009), les modificacions en la governança i l'arquitectura societària que l'afecten amb la resta d'ens que conformen la gestió i titularitat del Palau de la Música.

Consorci del Palau de la Música Catalana, exercicis 2010-2013 (2015). Informe 16/2015. [Edició digital]. Barcelona: Sindicatura de Comptes de Catalunya [data de consulta: 07/11/2016].

http://www.sindicatura.cat/reportssearcher/download/2015_16_ca.pdf?reportId=4602

- En les al·legacions corresponents, i entre els diferents aspectes rebutats, la Fundació esmenta les obligacions de fiscalització pròpies dels ens sense ànim de lucre i la participació directa de les mateixes entitats aportadores en els òrgans de govern de l'ens, fet que es plasma en el control permanent de les activitats i la gestió econòmica de la totalitat dels recursos de l'ens.²⁰
- L'expedient obert pel Consorci l'11 de desembre de 2014, l'establiment d'una comissió de les parts vinculades el 2 d'octubre de 2015 i, finalment, el pacte del 15 de desembre de 2015, responen als defectes formals identificats per l'informe de la Sindicatura, i estableixen un marc legal verificat de les interrelacions entre les entitats del Palau i la concentració de l'explotació econòmica i drets d'ús de l'equipament en la Fundació.
- En paral·lel a la reordenació de les relacions entre entitats i l'adequació legal que implicaren els canvis succeïts a partir del «Cas Palau», la voluntat de transparència institucional de la Fundació es manifesta en l'exposició pública mitjançant el web de diversa informació de tipus organitzatiu, econòmic i operacional actualitzada i dels exercicis previs.
- Els darrers canvis en la composició del Patronat de la Fundació es portaren a terme amb motiu dels comicis a la Junta Directiva de l'Associació Orfeó Català, en data 24 de juliol de 2014. Fou reelegida la Sra. Mariona Carulla, que, en virtut de les disposicions estatutàries de la Fundació, a la presidència de l'Orfeó hi afegí la de l'ens gestor de l'equipament.
- El Pla Estratègic 2011-2015 defineix la voluntat acordada d'acomplir la missió històrica del Palau de la Música, centrada en els eixos qualitat musical, catalanitat i cant coral. La concreció en objectius i la seva personalització en cadascun dels programes que desenvolupa l'entitat possibiliten tasques posteriors de mesura i avaluació del Pla.
- En referència a altra planificació operativa, i a banda de procedimentació interna diversa, no es disposa de plans segregats, com podria ser el Pla de màrqueting. Amb l'anàlisi del CRM incorporat a partir de la temporada 2015-2016, serà possible adjuntar aquesta planificació amb objectius operatius i estratègies concretes.²¹

²⁰ La proporció dels ingressos provinents de transferències públiques respecte del total no supera el 18 % al llarg del període 2010-2015.

²¹ Consulteu els capítols 2.4.b), 2.5.b) i 2.9.c).

- La divisió en programes centra els objectius i les accions vinculades al voltant de l'Orfeó, com a formació coral, com a escola coral i com a institució, del Cor de Cambra, en referència a la programació artística pròpia, als serveis educatius, a la gestió del patrimoni, a la publicació *Revista Musical Catalana*, al creixement i heterogeneïtat de públics, al patrocini i mecenatge, a les estratègies envers la internacionalització de l'oferta i a l'explotació econòmica general.
- Amb la informació disponible i amb els indicadors tècnics disponibles, es considera que la vinculació del Pla als pressupostos suposa la via de la seva aplicació i del seu control a mesura que s'executen. La voluntat d'acord i la necessitat de consens en l'aprovació i el seguiment posterior del pla obliguen a definir uns marges amplis d'actuació on els diversos actors participants restin inclosos.
- Juntament amb L'Auditori i el Gran Teatre del Liceu, el Palau de la Música conforma el grup d'equipaments representatius de la música al país. A part dels convenis puntuals ja existents, la vessant comunitària d'aquests equipament²² obliga a un enteniment genèric que, entre d'altres, ha de promoure la recuperació del patrimoni musical català, amb la programació de produccions històriques i contemporànies.

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

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

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

a) Finançament públic

- Les principals fonts d'ingrés de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana són les següents:

22 L'Auditori és un consorci públic i el Gran Teatre del Liceu és una fundació amb presència de patrons públics.

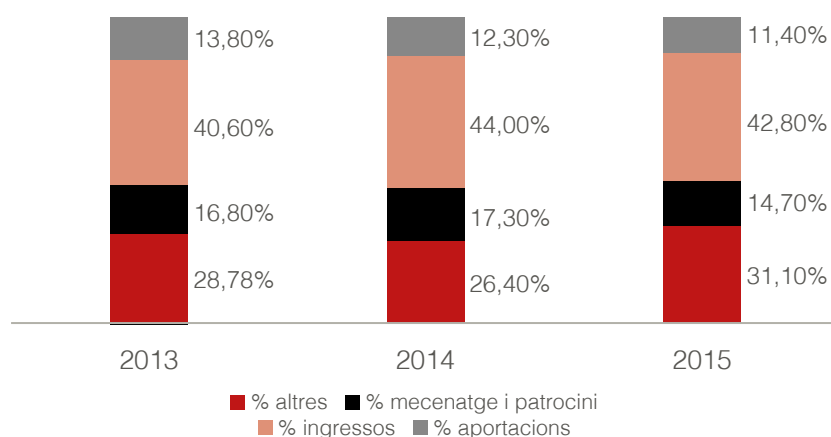
- La venda d'abonaments i localitats, les visites patrimonials i els serveis artístics i educatius.
 - El lloguer dels espais i les concessions administratives.
 - El mecenatge, patrocini i donació per part de benefactors de naturalesa diversa (societats mercantils, ens sense ànim de lucre, particulars, etc.).
 - Les transferències pressupostàries de les administracions públiques.
 - De forma extraordinària durant els exercicis d'estudi, els rescabaments de fons vinculats als afers judicials.
- Els ingressos totals de la Fundació assoleixen els 12,66 milions d'euros el 2013, 13,78 milions d'euros el 2014 i 14,74 milions d'euros el 2015, fet que suposa un augment del 16 % en els tres exercicis d'activitat.
 - Respecte dels ingressos totals de l'ens, durant el període avaluat, entre el 40,6 % i el 44 % correspon a ingressos d'activitat, i entre el 14,7 i el 17,3 % al mecenatge; les aportacions públiques suposen entre l'11,4 % i el 13,8 % i el grup d'altres ingressos arriba a valors d'entre el 26,4 % i el 31,1 %.
 - El muntant de subvencions públiques que rep la Fundació el 2013 ha suposat un 13,80 % respecte dels ingressos totals. Aquest percentatge ha minvat al 12,26 % el 2014 i a l'11,39 % l'any 2015. En xifres absolutes s'ha passat d'1,75 milions d'euros el primer exercici avaluat a 1,68 milions d'euros el darrer.
 - Les aportacions públiques concedides corresponen a transferències corrents. En el període 2013-2015 no hi ha subvencions de capital.
 - El finançament públic que ha rebut la Fundació ha tingut diverses naturaleses: la major part de les aportacions es classifiquen com a despeses de funcionament i de sosteniment genèric de les activitats; altrament, per a projectes concrets (edició de la *Revista Musical Catalana*, actes de l'Any Espriu i del Tricentenari, per al Centre de Documentació, etc.).
 - Al llarg del període avaluat, el finançament públic de la Fundació es manté estable per part de l'aportació del Ministeri de Cultura i l'Ajuntament de Barcelona (190.510 euros i 457.200 euros, respectivament). L'aportació de la Generalitat de Catalunya ha sofert una reducció progressiva fins al 6,22 % (entre 2013 i 2015), amb un import subvencionat d'1.031.190 euros el darrer exercici avaluat.
 - En proporció d'aportacions públiques i amb dades de l'any 2015, la subvenció de la Generalitat correspon al 61,4 % del total; la de l'Ajuntament de Barcelona, al 27,2 %, i la del Ministeri de Cultura, a l'11,3 %.
 - En referència a l'aportació pública individualitzada per usuari i espectador, que indicaria el rendiment del diner públic, la reducció del pes de les ajudes públi-

ques en el total d'ingressos i el creixement en el nombre d'usuaris²³ evidencien una tendència minorativa d'aquest cost: per usuari presencial, de 3,59 € el 2013 a 2,73 € el 2015; per espectador, de 5,59 € el 2013 a 4 € el 2015.

- En el conjunt d'altres subvencions i donacions s'inclou una subvenció d'un projecte finançat per l'Institut Ramon Llull (10.000 euros el 2015), els traspassos en forma d'ajut de l'Orfeo Català (70.648 euros el 2014 i 60.045 euros el 2015) i un import de 48.971 euros el 2013 en l'epígraf d'herències i donacions.

Indicadors			2013	2014	2015
1	Total d'ingressos % diferència respecte del 2013		12.659.082 €	13.775.305 € 9 %	14.740.200 € 16 %
5	% aportacions públiques	Ingressos d'aportacions públiques / Ingressos totals	13,80 %	12,26 %	11,39 %
125	Aportació pública per usuari presencial	Aportacions públiques ordinàries / Nre. usuaris presencials	3,59 €	2,99 €	2,75 €
125b	Aportació pública per espectador	Aportacions públiques ordinàries / Nre. d'espectadors	5,59 €	4,42 €	4,00 €

Naturalesa de l'origen i proporció dels ingressos de la Fundació Orfeo Català – Palau de la Música Catalana



²³ Consulteu el capítol 2.4.

Taula d'aportacions provinents de les administracions públiques i altres subvencions

	2013		2014		2015	
TOTAL APORTACIONS ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES	1.747.327 €	100%	1.689.073 €	100%	1.678.900 €	100%
Ministeri de Cultura	190.510 €	10,9%	190.510 €	11,3%	190.510 €	11,3%
Generalitat de Catalunya	1.099.617 €	62,9%	1.041.363 €	61,7%	1.031.190 €	61,4%
Ajuntament de Barcelona	457.200 €	26,2%	457.200 €	27,1%	457.200 €	27,2%
ALTRES SUBVENCIONS	48.971 €	100%	70.943 €	100,00%	70.045 €	100,00%
Institut Ramon Llull	0 €	0,0%	0 €	0,0%	10.000 €	14,3%
Ajut de l'Orfeo Català	0 €	0,0%	70.648 €	99,6%	60.045 €	85,7%
Herències i donacions	48.971 €	100,0%	295 €	0,4%	0 €	0,0%

b) Situació patrimonial

- La Fundació és propietària de l'immoble conegut com a Petit Palau. L'ens promogué la seva edificació sobre un terreny que li fou cedit per l'Ajuntament de Barcelona amb la condició que fos destinat a la remodelació i ampliació de les instal·lacions de l'edifici històric.²⁴
- Tot i no ser propietat de la Fundació, en virtut de l'acord Tribanda, l'entitat assumí com a despesa el manteniment de l'edifici del Palau de la Música Catalana. S'hi han destinat 1,3 milions d'euros el 2015, 0,24 milions d'euros el 2014 i 0,32 milions d'euros el 2013.
- Per al cobriment de potencials passius que es puguin derivar dels procediments judicials vinculats al «Cas Palau», es consignà un fons de provisions a llarg termini quantificat al tancament del 2015 en 997.404 euros. Altrament, les despeses processals relacionades amb el procediment descrit es consignen en els «Altres resultats» dels comptes anuals de pèrdues i guanys.
- En paral·lel a les provisions, la Fundació rep rescabaments vinculats als procediments judicials o d'altres retorns per assignacions passades improcedents. Aquestes partides econòmiques s'inclouen en el compte de pèrdues i guanys anuals, en la partida d'altres resultats. En el període d'estudi els moviments han estat els següents:

²⁴ Altres edificis emprats per la Fundació en el desenvolupament d'activitats de la institució són l'edifici històric del Palau, l'edifici Palmira i la plaça Palau de la Música. Tots ells són propietat de l'Associació Orfeo Català.

- En el 2013 es féu l'últim rescabament relatiu al «Cas Palau» per valor de 421.378 euros; no s'han rebut ingressos per aquest concepte durant els exercicis 2014 i 2015.
- El 2012, amb pagaments fins al 2019, es signà un conveni de retorn de pagaments indeguts amb un tercer, que suposen l'ingrés de 7.627 euros (2013), 7.500 euros (2014) i 7.500 euros (2015).
- Un acord de rescabament a favor de la Fundació per part d'un tercer implica l'ingrés de 410.000 euros en l'exercici 2015.
- Un altre acord de rescabament a favor de la Fundació per part d'un tercer implica diversos pagaments fins al 2019, amb un pagament inicial l'any 2015 de 16.446 euros.
- Un altre acord de rescabament a favor de la Fundació per part d'un tercer implica diversos pagaments fins al 2019, amb un pagament inicial l'any 2015 de 10.000 euros. Una part del retorn s'efectua en espècies, mitjançant l'entrega d'una col·lecció documental històrica relativa al Palau de la Música i que la Fundació activa en el seu balanç com a «Béns de patrimoni cultural» per valor de 25.000 euros en l'exercici 2015.
- En els exercicis d'estudi, el nivell d'endeutament assoleix valors creixents i el 2015 triplica els fons propis. Respecte del total del passiu, el valor es fixa al voltant de l'11 % l'exercici 2015.
- La naturalesa del deute és principalment bancària, en gran part corresponent a les inversions en infraestructura (obres de rehabilitació i millora acústica, etc.). Altrament, la resta dels saldos creditors inclouen les xifres pròpies del gir tresorer amb proveïdors, administracions tributàries i altres.
- En referència als indicadors relatius a la gestió d'actius i passius a curt termini, la liquiditat dels dos primers exercicis és suficient per a mantenir actualitzat el gir tresorer. En l'exercici 2015 l'existència d'un fons de maniobra negatiu de 2,5 milions d'euros representa una cobertura teòrica i aproximada de la meitat dels compromisos existents a curt termini. Tanmateix, els imports elevats dels ingressos anticipats (cobraments perioditzats per temporada) inclosos en el passiu corrent (1,79 milions d'euros el 2013, 1,74 milions d'euros el 2014 i 2,08 milions d'euros el 2015) distorsionen la validesa dels indicadors i el fons de maniobra, en negatiu el 2014 i 2015, ja que no impliquen deute a retornar amb tercers.
- Respecte de la qualitat del deute, el curt termini representava valors del 27 % (2013) i del 24 % (2014). El 2015 suposa un 53 % respecte del total del deute,

a causa del venciment d'alguns dels terminis vinculats al finançament de la inversió en les reformes de l'edifici. L'evolució creixent del deute a curt termini és paral·lela al decreixement progressiu del deute a llarg termini.

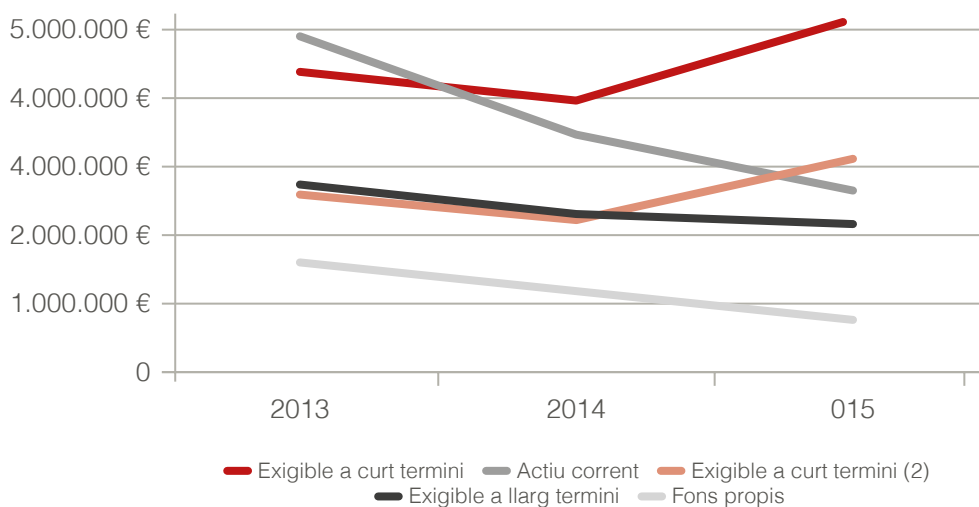
- El patrimoni net mostra valors d'entre 18 milions i 15,6 milions d'euros. Els resultats anuals deficitaris es xifren en 171.000 euros el 2013 i en més de 400.000 els dos exercicis següents, cosa que ha fet minvar les reserves de la Fundació d'1,7 milions d'euros a 1,2 milions d'euros, més d'un terç del valor quantificat el 2013.
- L'actiu corrent ha minvat progressivament al llarg dels exercicis d'estudi (-46 % entre 2013 i 2015).

Indicadors			2013	2014	2015
7	Ràtio endeutament	Deute total / Fons propis	1,49	1,46	3,18
8	% endeutament (s/ passiu)	Deute total / Passiu i patrimoni net	9,58 %	7,63 %	11,05 %
116	Qualitat del deute	Deute a curt termini / Deute total	27,12 %	23,55 %	52,88 %
100	Liquiditat	Actiu corrent / Passiu corrent	1,12	0,88	0,51
30	Fons de maniobra	Actiu corrent – Passiu corrent	508.300 €	-494.346 €	-2.509.641 €
30b	Fons de maniobra (sense impacte dels abonaments)	Actiu corrent (exc. periodificacions) – Passiu corrent (exc. periodificacions)	2.267.492 €	1.140.622 €	-448.408 €

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

	2013		2014		2015	
ACTIU NO CORRENT	20.210.530	80,50%	19.559.345	84,93%	20.257.348	88,40%
Immobilitzat	20.180.455	80,38%	19.529.270	84,80%	20.226.925	88,27%
Inversions financ.llarg termini	30.075	0,12%	30.075	0,13%	30.423	0,13%
ACTIU CORRENT	4.896.597	19,50%	3.469.425	15,07%	2.657.301	11,60%
Realitzable	4.292.650	17,10%	2.414.577	10,49%	1.942.929	8,48%
Disponible	603.947	2,41%	1.054.848	4,58%	714.372	3,12%
ACTIU TOTAL	25.107.127	100%	23.028.770	100%	22.914.649	100%
PATRIMONI NET	17.990.035	71,65%	16.754.392	72,75%	15.556.892	67,89%
FONS PROPIS	1.619.587	6,45%	1.201.065	5,22%	796.232	3,47%
Fons social	30.051	0,12%	30.051	0,13%	30.051	0,13%
Reserves	1.760.644	7,01%	1.589.536	6,90%	1.171.014	5,11%
Resultats	-171.108	-0,68%	-418.522	-1,82%	-404.833	-1,77%
SUBVENCIONS DE CAPITAL	16.370.448	65,20%	15.553.327	67,54%	14.760.660	64,42%
PASSIU NO CORRENT	2.728.795	10,87%	2.310.607	10,03%	2.190.815	9,56%
Provisions a llarg termini	975.567	3,89%	967.438	4,20%	997.404	4,35%
Deutes a llarg termini	1.753.228	6,98%	1.343.169	5,83%	1.193.411	5,21%
PASSIU CORRENT	4.388.297	17,48%	3.963.771	17,21%	5.166.942	22,55%
Deutes a curt termini	652.413	2,60%	413.711	1,80%	1.339.046	5,84%
Altres exigible a curt termini	3.735.884	14,88%	3.550.060	15,42%	3.827.896	16,71%
PAT.NET I PASSIU TOTAL	25.107.127	100%	23.028.770	100%	22.914.649	100%

Evolució per exercicis de determinats valors de caire patrimonial. S'hi incorpora de forma segregada l'exigible a curt termini (2) amb el descompte dels ingressos anticipats (venda d'abonaments de la temporada)



c) Mecenatge i autofinançament

- L'autofinançament de la Fundació correspon a valors d'entre el 85,8 % i el 88,1 % dels ingressos anuals.
- El conjunt d'ingressos propis de la Fundació inclou els ingressos d'activitat (el 40-44 % respecte del total d'ingressos que rep l'ens), amb el taquillatge (entre el 19 % i el 22,5 % del total d'ingressos de l'ens); les visites patrimonials i els serveis educatius; altres ingressos d'explotació, amb els lloguers d'espais i les concessions administratives, i els ingressos derivats del mecenatge i el patrocini (entre el 14,7 % i el 17,3 % del total d'ingressos de l'ens). A més de les aportacions públiques, la Fundació també es finança dels rescabaments vinculats als procediments judicials o a pagaments anteriors improcedents.
- Tot i l'evolució singularitzada de les diferents partides dels ingressos propis, el volum principal d'entrades prové dels ingressos per activitats, amb valors sempre propers al 55 % del total dels ingressos propis. El lloguer d'espais i les concessions administratives representen una quarta part aproximadament de l'autofinançament, mentre que la dotació per mecenatge s'apropa al 20 % dels ingressos de cada exercici.
- En valors absoluts, l'evolució de les partides d'ingressos propis ha estat la següent:
 - El taquillatge ha passat de 2,5 milions d'euros l'any 2013 a 3,2 milions el 2015, un 28 % més.
 - Les visites patrimonials han passat de 2,36 milions d'euros l'any 2013 a 2,64 milions el 2015, gairebé un 12 % més.
 - Els serveis educatius han passat de 276.000 euros l'any 2013 a 454.000 el 2015, més d'un 64 % d'augment.
 - El lloguer d'espais ha passat d'1,48 milions d'euros l'any 2013 a 2,16 milions el 2015, un 45 % més.
- Els ingressos per concessions administratives han passat de 716.000 euros el 2013 a 903.000 el 2015, un 26 % més. En aquesta partida s'hi inclouen tant els cànon pels bars i la botiga com els ingressos per serveis i comissions per aforament vinculades als lloguers dels espais per part dels promotors externs.
- El mecenatge ha evolucionat de 2,13 milions d'euros l'any 2013, a 2,38 milions el 2014 (gairebé un 12 % més que l'any anterior) i a 2,17 milions el 2015 (un 11

% menys que l'any anterior, però amb un creixement del 2 % respecte del primer exercici del període avaluat).²⁵

- Els ingressos per actuació/sessió, que correspondrien als ingressos mitjans individualitzats per cada representació d'activitat musical,²⁶ indiquen un creixement en el període 2013-2015 superior al 100 %.
- En les dades de l'estudi de públics corresponent a la temporada 2015-2016,²⁷ s'evidencia que els ingressos mitjans per entrada comprada (excloent-ne les invitacions) més elevats corresponen als concerts de gènere líric (59,3 €) i als de música simfònica (48,2 €). Els ingressos menors corresponen a les sessions de música més popular (cobla i havaneres) i a les de caire familiar (11,1 €).
- D'altra banda, els ingressos individualitzats per sessió d'activitat educativa es dupliquen en el període avaluat, de 1.560 € a 3.414 €, amb un creixement del 119 % en tres exercicis.
- En referència a les característiques i naturalesa del mecenatge a la Fundació, els donants aporten fons per a projectes concrets de l'ens (per exemple, el projecte Clavé XXI) o per a les activitats genèriques de la Fundació.
- Es aportadors es diferencien entre mecenes d'honor, mecenes protectors, col·laboradors, amics benefactors i *media partners*. S'han quantificat en 78 el 2013, 74 el 2014 i 71 el 2015.
 - La identificació de mecenes d'honor correspon als aportadors (per exercici i/o temporada) de més de 75.000 euros. En el període 2013-2015 el seu nombre s'ha mantingut estable en onze contribuents.
 - La identificació de mecenes protectors correspon als aportadors (per exercici i/o temporada) d'entre 30.000 i 75.000 euros. En el període 2013-2015 el nombre ha variat entre els disset i els quinze contribuents.
 - La identificació de col·laboradors correspon als aportadors (per exercici i/o temporada) d'entre 5.000 i 30.000 euros. En el període 2013-2015 el nombre ha variat entre els vint-i-quatre i els vint-i-dos contribuents.
 - La identificació d'amics benefactors correspon als aportadors (per exercici i/o temporada) amb donacions inferiors a 5.000 euros. En el període 2013-2015 el nombre ha variat entre els vuit i els set contribuents.

25 L'ens informa que les diferències esmentades es relacionen a la regularització de convenis en espècies amb mitjans de comunicació.

26 Concerts, recitals, actuacions corals i de tipus multidisciplinari. No s'hi inclouen els concerts educatius ni els dels promotors externs, que lloguen l'espai.

27 Consulteu el capítol 2.4.b).

- Amb la denominació de *media partners* s'identifica aquells mitjans que, sense aportació econòmica, col·laboren en espècies mitjançant la difusió gratuïta. En el període 2013-2015 han variat entre els divuit i els setze contribuents.
- Amb independència de la resta de mesures i amb inici en l'exercici 2013, el programa «Palau XXI» correspon a una iniciativa de fidelització impulsada per la Fundació a fi de crear una comunitat de mecenes directament vinculats a les activitats de l'entitat. L'aportació per formar part de Palau XXI és de 3.000 euros anuals, una part corresponent a quota (300 €) i l'altra com a donació (2.700 €), i com a contraprestació s'oferiran activitats específiques, com ara visites patrimonials particularitzades, accés als artistes, trobades, conferències, actuacions restringides, etc.
- Els aportadors privats del Palau fan les seves aportacions en forma de donacions, per mitjà de convenis de col·laboració o establint contractes de patrocini publicitari. Les contraprestacions que ofereix la Fundació inclouen la cessió de sales, les visites patrimonials particularitzades, entrades per als concerts de programació pròpia, publicitat en els actes institucionals, etc.
- En virtut d'un conveni de suport mutu entre la Fundació i l'Associació Orfeó Català relatiu a l'assumpció de despeses relatives a la temporada musical, la Fundació rebé 70.648 euros l'any 2014 i 60.045 euros el 2015.
- Altrament, l'import total retornat en el concepte de rescabaments al llarg dels tres exercicis ha estat d'1.235.561 euros.

Indicadors					
2	% autofinançament	Ingressos propis / Ingressos totals	85,81 %	87,22 %	88,13 %
3	% mecenatge i patrocini	Ingressos mecenatge / Ingressos totals	16,80 %	17,25 %	14,73 %
4	% ingressos d'activitats	Ingressos d'activitats / Ingressos totals	40,62 %	44,04 %	42,76 %
17	Ingressos per sessió	Ingressos taquillaatge / Nre. sessions	12.148 €	24.029 €	24.478 €
17b	Ingressos per sessió d'activitat educativa	Ingressos taquillaatge específics/ Nre. sessions educatives	1.560 €	2.364 €	3.414 €
83	% taquillaatge (respecte d'ingressos totals)	Ingressos taquillaatge / Ingressos totals	19,77 %	22,50 %	21,75 %

Taula de desglossament d'ingressos propis (en resten excloses les aportacions públiques i les donacions)

	2013		2014		2015	
Total d'ingressos propis % diferència respecte del 2013	9.471.804 €	100%	11.130.237 €	100% 17,51%	11.539.309 €	100% 21,83%
Ingressos per activitats	5.141.585 €	54,28%	6.066.873 €	54,51%	6.302.687 €	54,62%
Taquillatge	2.502.437 €	26,42%	3.099.799 €	27,85%	3.206.608 €	27,79%
Visites patrimonials	2.363.005 €	24,95%	2.612.492 €	23,47%	2.642.072 €	22,90%
Serveis educatius	276.143 €	2,92%	354.582 €	3,19%	454.007 €	3,93%
Altres ingressos d'explotació	2.200.069 €	23,23%	2.681.887 €	24,10%	3.061.500 €	26,53%
Lloguer d'espais	1.484.288 €	15,67%	1.841.039 €	16,54%	2.158.389 €	18,70%
Concessions administratives	715.781 €	7,56%	840.848 €	7,55%	903.111 €	7,83%
Mecenatge i patrocini	2.126.699 €	22,45%	2.376.819 €	21,35%	2.171.453 €	18,82%
Ingressos financers	3.451 €	0,04%	4.658 €	0,04%	3.669 €	0,03%
Total d'altres ingressos % diferència respecte del 2013	550.366 €	100%	25.916 €	100% -95,29%	659.279 €	100% 19,79%
Rescabaments de tercers i altres saldos	550.366 €	100%	25.916 €	100%	659.279 €	100%

Detall del nombre i tipologia de mecenes

	2013		2014		2015	
Total nombre de mecenes % diferència respecte del 2013	78	100%	74	100% -5%	71	100% -9%
Mecenes d'Honor	11	14%	11	15%	11	15%
Mecenes Protectors	17	22%	15	20%	15	21%
Media Partners	18	23%	18	24%	16	23%
Col·laboradors	24	31%	23	31%	22	31%
Amics benefactors	8	10%	7	9%	7	10%

d) Gestió de la despesa

- El coeficient d'estructura dels exercicis avaluats²⁸ indica una evolució envers la disminució de l'índex (d'un índex de 2,36 el 2013 a un índex de 2 l'any 2015). Aquesta millora d'eficiència es deu al fet que la despesa d'activitats ha augmentat (32 % de variació percentual entre el 2013 i 2015) en una proporció molt més elevada que la despesa estructural (11,8 % de variació percentual entre el 2013 i el 2015).

²⁸ El coeficient d'estructura contrasta la part de despeses d'activitats i la dedicada al funcionament estructural de l'ens (despeses fixes de personal, manteniment de les instal·lacions, subministraments, etc.). En aquest sentit, determina per cada unitat monetària gastada en activitats quanta despesa proporcional hi ha de caure estructural.

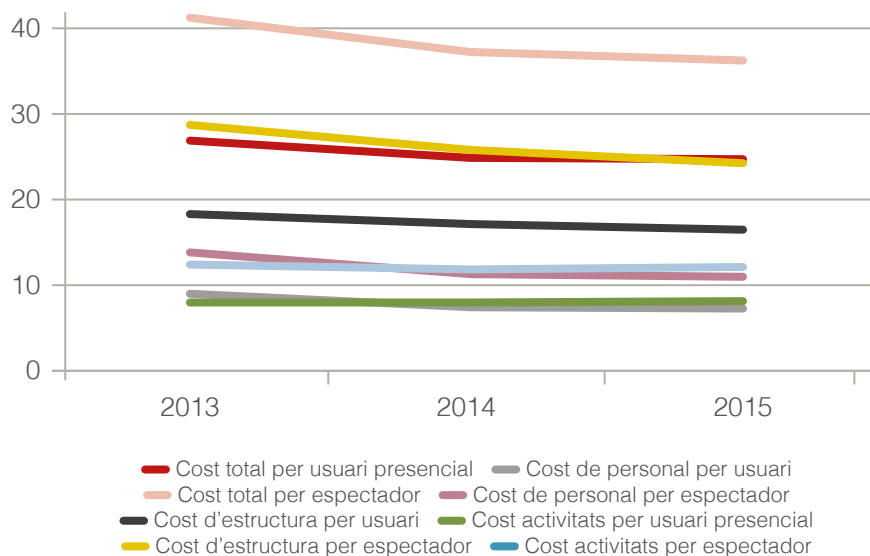
- L'estructura de despesa de la Fundació en els tres exercicis d'avaluació mostra uns costos d'estructura d'entre el 70,3 % el 2013 i el 66,7 % el 2015. Cal destacar que gairebé la meitat d'aquestes despeses són de personal, on s'inclouen generadors d'activitat (cantaires del cor de cambra, professors, directors i músics) i suport tècnic i administratiu, i sumen un total de 10,1 milions d'euros el 2015.
- El creixement de la despesa de personal es xifra en un 8 % en el període 2013-2015, fins a assolir 4,65 milions d'euros. Segons informa l'ens, l'increment està parcialment motivat per la indemnització derivada d'un acomiadament en l'exercici 2015.
- Entre els altres costos estructurals, que s'incrementen un 16 % al llarg dels exercicis avaluats, destaca l'augment de la despesa referent al manteniment de la infraestructura (+17,1 %) i de la publicitat (+35,3 %), i la disminució dels costos d'arrendament (-26,3 %) i de la despesa financera (-7 %).
- També inclosa dins els costos d'estructura, la despesa publicitària assenyalava una millora del rendiment, amb una obtenció d'ingressos de 10,27 euros per cada unitat monetària dedicada a la promoció de l'ens i les seves activitats durant l'exercici 2015, cosa que suposa una minoració del 22 % respecte del 2013.
- La despesa directa o d'activitats, amb un total de 5 milions d'euros el 2015, té com a partida d'import més elevat la corresponent als catxets d'artistes i dels seus representants (3,5 milions d'euros el 2015), que ha augmentat prop d'un 49 % el període 2013-2015. Amb un 42,7 % d'increment, també ha crescut la partida vinculada al personal externalitzat que realitza les visites guiades, que el 2015 suposa 0,43 milions d'euros.
- Els costos individualitzats per usuari presencial²⁹ presenten els valors següents: el cost total se situa entre els 26,46 euros/usuari de l'exercici 2013 i els 24,79 euros/usuari del 2015, una disminució del 6,3 % durant el període avaluat. Els costos d'estructura per usuari es comporten amb paràmetres similars: en tres exercicis minven més de dos euros (fins a 16,50 euros/usuari el 2015, un 11 % menys), i els de personal també disminueixen un 14,3 % (7,60 euros/usuari el 2015). Altrament, els costos d'activitat per usuari augmenten un 5,1 % durant el període fins a assolir 8,24 euros el 2015.

²⁹ Es refereixen a la quantitat que cada espectador i usuari dels serveis del Palau (s'hi inclouen visites) costa a l'equipament, i són fruit de dividir cada gènere de despesa entre el nombre total d'usuaris.

- Els costos individualitzats per espectador mostren uns imports superiors a les ràtios per usuaris presencials, on es comptabilitzen també els visitants. En aquest sentit, el cost total per espectador es xifra en 36,08 euros el 2015, un 12,37 % menys que el 2013; el cost d'estructura per espectador és de 24,02 euros el 2015, un 16,72 % menys que el 2013; i el cost de personal per espectador es xifra en 11,07 euros el 2015, amb una disminució del 19,78 % respecte del 2013. Per la seva part, el cost d'activitat per espectador durant el 2015 és d'11,99 euros, un 1,71 % menys que el 2013.

Indicadors			2013	2014	2015
6	Coefficient d'estructura	Despesa d'estructura / Despesa directa	2,36	2,22	2,00
11	Cost total per usuari presencial	Despesa total / Nre. usuaris a l'equipament	26,46 €	24,92 €	24,79 €
11b	Cost total per espectador	Despesa total / Nre. espectadors	41,18 €	37,25 €	36,08 €
12	Cost d'estructura per usuari presencial	Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament	18,53 €	17,12 €	16,50 €
12b	Cost d'estructura per espectador	Despesa d'estructura / Nre. espectadors	28,84 €	25,59 €	24,02 €
13	Cost de personal per usuari presencial	Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament	8,87 €	7,63 €	7,60 €
13b	Cost de personal per espectador	Despesa de personal / Nre. espectadors	13,62 €	11,29 €	11,07 €
18	Cost d'activitats per usuari presencial	Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials	7,84 €	7,80 €	8,24 €
18b	Cost d'activitats per espectador	Despesa d'activitats / Nre. espectadors	12,05 €	11,55 €	11,99 €
93	Despesa de personal % diferència respecte del 2013		4.313.649€	4.314.462 € 0 %	4.645.814 € 8 %
94	Despesa d'estructura excepte personal % diferència respecte del 2013		4.702.082€	5.459.791 € 16 %	5.434.041 € 16 %
95	Despesa d'activitats % diferència respecte del 2013		3.814.459€	4.412.074 € 16%	5.033.708 € 32 %
127	Índex de rendiment de la despesa publicitària	Ingressos propis / Despesa publicitat	13,11	10,27	11,58

Evolució gràfica dels diferents costos individualitzats



Taula de despeses

	2013		2014		2015	
Import total de la despesa	12.830.190 €	100 %	14.186.327 €	100 %	15.113.563 €	100 %
% diferència respecte del 2013				10,57 %		17,80 %
Despesa d'estructura	9.015.731 €	70,27 %	9.774.253 €	68,90 %	10.079.855 €	66,69 %
Personal	4.313.649 €	33,62 %	4.314.462 €	30,41 %	4.645.814 €	30,74 %
Serveis professionals	474.017 €	3,69 %	631.238	4,45 %	763.660 €	5,05 %
Manteniment i subministraments	1.305.175 €	10,17 %	1.373.476 €	9,68 %	1.528.850 €	10,12 %
Publicitat i comunicació	828.788 €	6,46 %	1.169.923 €	8,25 %	1.121.518 €	7,42 %
Assegurances	133.026 €	1,04 %	134.443 €	0,95 %	134.438 €	0,89 %
Amortitzacions	1.051.636 €	8,20 %	1.112.357 €	7,84 %	1.151.369 €	7,62 %
Tributs	18.327 €	0,14 %	14.213 €	0,10 %	13.873 €	0,09 %
Arrendaments i cànons	40.995 €	0,32 %	57.625 €	0,41 %	30.218 €	0,20 %
Altres despeses corrents	38.699 €	0,30 %	66.039 €	0,47 %	37.342 €	0,25 %
Despeses financeres corrents	152.260 €	1,19 %	188.243 €	1,33 %	141.651 €	0,94 %
Altres resultats	328.821 €	2,56 %	366.258 €	2,58 %	154.204 €	1,02 %
Seguretat	330.338 €	2,57 %	345.976 €	2,44 %	356.918 €	2,36 %
Despesa directa per activitats	3.814.459 €	29,73 %	4.412.074 €	31,10 %	5.033.708 €	33,31 %
Catxets i representants	2.385.489 €	18,59 %	3.024.955 €	21,32 %	3.543.662 €	23,45 %
Despeses de viatges de cantaires	246.214 €	1,92 %	226.248 €	1,59 %	282.726 €	1,87 %
Subcontractes personal visites	298.233 €	2,32 %	370.630 €	2,61 %	425.656 €	2,82 %
Despeses per drets d'autor	95.716 €	0,75 %	145.798 €	1,03 %	111.998 €	0,74 %
Imatge i impremta activitats	328.264 €	2,56 %	323.878 €	2,28 %	339.907 €	2,25 %
Altres despeses d'activitats	460.543 €	3,59 %	320.565 €	2,26 %	329.759 €	2,18 %

Aproximació al marge brut de determinades unitats de negoci

	2013		2014		2015	
UEN Programació pròpia	116.948 €	4,67%	74.844 €	2,41%	-337.054 €	-10,51%
Taquillatge	2.502.437 €		3.099.799 €		3.206.608 €	
Catxets i representants	2.385.489 €		3.024.955 €		3.543.662 €	
UEN Visites patrimonials	2.064.772 €	87,38%	2.241.862 €	85,81%	2.216.416 €	83,89%
Visites patrimonials	2.363.005 €		2.612.492 €		2.642.072 €	
Subcontractes personal visites	298.233 €		370.630 €		425.656 €	

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

En referència al patrimoni

- La major part dels processos penals i administratius generats a partir de l'any 2009 continuen oberts en la data del tancament de l'exercici 2015, cosa que implica el manteniment de les provisions i els diversos moviments d'altres resultats vinculats en el compte de resultats. Amb el tancament progressiu de les causes podrà avaluar-se de forma definitiva l'impacte econòmic de les sentències; talment s'estima que, a excepció de determinats riscos d'índole fiscal on la Fundació n'és subsidiària, la resta de procediments haurien d'implicar el dret a nous rescabaments i, per tant, no suposarien càrregues addicionals pels comptes de l'ens.
- Els resultats anuals deficitaris s'han anat compensant amb l'existència de reserves que, en conseqüència, provoquen una reducció dels fons propis del 51 % entre 2013 i 2015. Per a l'any posterior, el 2016, les reserves es xifraran en 391.399 euros i, en relació amb hipotètics desequilibris patrimonials futurs, l'ens informa de resultats positius en l'exercici 2016.³⁰
- La partida de subvencions, llegats i donacions rebudes es correspon, entre d'altres, a la cessió per vint-i-cinc anys dels edificis propietat de l'Orfeó Català en virtut de l'acord Tribanda. La centralització d'ingressos, aportacions, despeses, inversions i drets sobre la infraestructura configura la Fundació com a ens instrumental en la gestió de l'equipament; aquest rol, en relació amb la recepció d'aportacions nominals per part de la Generalitat, és un dels punts que addueix l'informe de la Sindicatura de Comptes quant als mecanismes de control envers el finançament públic.³¹

³⁰ Consulteu l'annex 1.

³¹ *Op. cit.* 12.

- Per l'acord Tribanda i l'assumpció de drets i obligacions que comporta per a la Fundació, l'ens esdevé gestor del Fons Especial Voluntari, que es nodreix de les aportacions per fer front a les responsabilitats derivades dels processos judicials i rep els rescabaments vinculats.
- A l'efecte del muntant del patrimoni net, les valoracions de diversos drets permeten mantenir l'estabilitat del balanç de l'ens.³²
- El descens progressiu del deute a llarg termini i l'increment paral·lel del deute a curt termini mostren que, al llarg dels exercicis avaluats, no s'han adquirit nous compromisos ni s'han finançat noves inversions de cost important.

Ingressos i despeses

- Els resultats negatius dels darrers exercicis es motiven tant pel rendiment de la mateixa activitat, on de forma molt evident el 2015 les despeses directes i indirectes ordinàries superen els ingressos, com per la càrrega de les amortitzacions. Altrament, els resultats apareixen alterats pels costos dels processos judicials i els rescabaments acordats i realitzats d'importos deutors. Els dèficits dels exercicis 2013 i 2014 es deuen a aspectes estructurals i no a despesa en activitats.
- Respecte a la relació entre els ingressos per activitats i les despeses directes vinculades, i deixant de banda la repercussió de l'estructura, el comportament de les unitats de negoci més destacades per volum econòmic és el següent:³³
 - La programació pròpia (cicles de concerts, recitals, etc.) s'apropa a l'equilibri els dos primers exercicis d'estudi i és econòmicament deficitària l'any 2015. Tot i el creixement del taquillaatge, els catxets artístics es situen al nivell dels ingressos o directament els superen (+4,7 % el 2013, +2,4 % el 2014 i -10,5 % el 2015), generant marges bruts negatius que, a efectes reals, augmenten si s'hi inclouen altres despeses directes menors vinculades. En el cas de l'exercici 2015, l'ens informa que es motiva per dos projectes extraordinaris d'interès estratègic.³⁴

32 L'informe d'auditoria dels comptes anuals de l'exercici 2015 assenyala la necessitat de «(...) valoracions d'experts independents que corroborin les estimacions realitzades internament a l'exercici 2012 respecte al valor raonable d'aquest dret d'ús (...), referint-se a la quantificació econòmica del valor de la cessió dels espais.

33 S'empra el terme de gestió empresarial «unitat de negoci» per vincular activitat a comercialització, on existeixen despeses de generació i ingressos de venda, amb independència a la finalitat estratègica i social que les caracteritza.

34 Es tracta dels concerts del director Daniel Barenboim i l'Staatskapelle Berlin i de la gira de tres concerts a Londres amb noranta-dos cantaires de l'Orfeó Català i el Cor de Cambra del Palau de la Música.

- Les visites patrimonials són per percentatge diferencial i volum la principal font de rendiment de les activitats que desenvolupa l'ens, amb rendiments propers al 85 % dels ingressos al llarg dels exercicis avaluats i, en termes absoluts, compensen amb 2,2 milions d'euros (anys 2014 i 2015) les altres unitats o línies de negoci deficitàries.
- Tanmateix, en referència a les activitats, totes les vies d'ingressos propis que explota la Fundació han augmentat durant el període avaluat:
 - S'ha pogut compatibilitzar el creixement del taquillatge derivat de les produccions pròpies amb l'augment d'ingressos propis pel lloguer de sales destinades a les produccions alienes.
 - L'aprofitament del valor patrimonial de l'edifici, que significa la segona partida d'ingrés més destacada en els tres exercicis, amb un creixement del 12 %, demostra la integració del servei en l'oferta turística cultural de la ciutat.
 - En la mateixa situació, el creixement és notable en referència als ingressos per concessions administratives i els derivats dels serveis educatius. Tot i no tractar-se pròpiament d'una línia de negoci, sinó d'un objectiu fundacional basat en el compromís envers la societat i la difusió de la cultura musical, l'oferta educativa genera un rendiment econòmic paral·lel a l'acceptació pública de l'oferta i corrobora que, als efectes dels costos directes, no implica una càrrega econòmica per a la institució.
- Els ingressos genèrics de la Fundació provenen de forma molt majoritària de l'autofinançament, amb valors creixents d'entre el 86 % i el 88 % al llarg dels tres exercicis avaluats. En aquest sentit, la participació pública representa valors del 14-12 % del total d'ingressos, una proporció que corrobora el caràcter privat de la institució també des del punt de vista financer.
- En el grup d'aportadors públics de la Fundació, que són els ens vinculats al Consorci del Palau de la Música, la Generalitat de Catalunya és l'administració que hi destina el major percentatge, el 61,4% el 2015, seguida de l'Ajuntament de Barcelona, amb un 27%, i en menor mesura, del Ministeri de Cultura.
- Les aportacions públiques són de caire ordinari i es centren en el suport a les despeses de funcionament i a determinats activitats o projectes que es duen a terme. No hi ha transferències extraordinàries per a cobrir deute o saldos financers o de capital.
- Amb el manteniment i continuïtat de les aportacions públiques, tot i una reducció de prop de 68.000 euros per part de la Generalitat, l'augment progressiu dels

ingressos de la Fundació prové dels ingressos per activitats, del lloguer d'espais i de les concessions administratives.

- Els ingressos per mecenatge, prop del 15 % del total l'any 2015, presenten una tendència de creixement més moderada, amb variacions en els tres exercicis avaluats. La Fundació articula una organització de patrons i mecenes a partir de la quantitat aportada; la fidelització dels particulars i entitats i la recerca activa de nous col·laboradors es conforma com a via de creixement i evolució de la partida corresponent.³⁵
- Els rescabaments provinents de les causes judicials obertes o de retorns acordats amb tercers no estan directament vinculats amb la gestió derivada de l'activitat del Palau de la Música, i es corresponen a despeses que es retrocedeixen d'exercicis previs del Consorci, anteriors al «Cas Palau», amb els quals s'ha acordat una periodicitat de retorn tresorer.
- En consonància amb la resta d'equipaments culturals del país, els costos fixos de la Fundació són relativament elevats. Tanmateix, en el període d'avaluació el pes de l'estructura ha minorat fins a valors propers al 66 % en paral·lel al creixement de la despesa per activitats, circumstància que assenyalava un increment progressiu de l'aprofitament dels recursos fixos de l'equipament.
- El concepte de major pes econòmic en la despesa estructural correspon al personal (30,74 % del total de la despesa del 2015), que inclou els serveis comuns (gestió, administració, màrqueting, etc.) i d'altres que generen producció artística, com els cantants del Cor de Cambra, els directors, tècnics i professors musicals, amb els quals internalitza el *know how* i, en extensió, possibilita la realització d'una part singularitzada de les activitats de la institució.
- Les despeses relatives a la infraestructura, principalment les amortitzacions de l'edifici i el seu manteniment (18 % del total de la despesa del 2015), i els costos derivats de la promoció de les activitats esdevenen les altres despeses estructurals principals. D'una banda, aquests costos són característics d'una inversió recent i important per a la construcció del Petit Palau i la façana, i a més d'altres obres, per al condicionament de la plaça i el carrer del Palau de la Música; i d'una altra banda, les despeses elevades de manteniment i conservació s'adiuen amb el valor patrimonial de l'edifici històric. La despesa de publicitat és la pròpia de la difusió d'activitats i espectacles.

35 La manca d'una llei de mecenatge que possibiliti una major atractivitat de les inversions en l'equipament limita aquesta partida dels ingressos de la Fundació.

- L'altra part de la despesa resta en el variable, vinculada a les activitats que desenvolupa l'ens. El concepte de major pes econòmic correspon al cost de les formacions i intèrprets que participen en els espectacles musicals (23,45 % del total de la despesa del 2015). Aquestes despeses artístiques, quantificades com per a catxets i representants, són inherents de l'objectiu artístic del Palau i estan subjectes al nivell qualitatiu de la programació.

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

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

- Organització interna: disposició dels recursos físics i humans que formen part de l'estructura de l'ens.
- Interacció sectorial: relacions amb els agents del sector implicats en l'activitat i funcions de l'equipament.

a) Organització interna

- La Fundació porta a terme les seves activitats al Palau de la Música Catalana, al carrer del Palau de la Música, 4-6 de Barcelona, en immobles tant de propietat pròpia com cedits per l'Associació Orfeó Català.
- El conjunt arquitectònic inclou l'edifici històric modernista i diverses edificacions de nova planta aprofitant eixamplaments cap a finques veïnes (amb actuacions constructives al llarg dels períodes 1980-1989 i 2000-2004). Entre d'altres instal·lacions, s'hi ubica la sala de Concerts (2.049 localitats), la sala Petit Palau (538 localitats), el Foyer, la sala d'assaig de l'Orfeó, la sala Lluís Millet, la sala d'assaig Soterrani, els espais Segle XXI i la Biblioteca.
- El comitè directiu esdevé l'òrgan de coordinació de la gestió executiva de la Fundació. És liderat pel director general i en formen part el director artístic adjunt, la directora de comunicació, el director de públics, el director jurídic, el director financer, el director de RRHH, la gerent dels cors de l'Orfeó, el responsable del projecte Clavé XXI, la directora de mecenatge, el responsable de sales i el responsable del CEDOC.
- La plantilla de la Fundació era el 31/12/2015 de 116 efectius. A l'efecte de la comptabilització per nombre mitjà anual de llocs de treball els valors són de 112,5 (2013), 113,5 (2014) i 117,25 (2015), amb un increment del 4,22 % de la plantilla durant el període avaluat.

- La tipologia de llocs de treball que ha crescut correspon al personal tècnic, que, amb una mitjana superior a sis efectius entre el 2013 i el 2015, compensa el manteniment o la disminució de la resta; així mateix, amb proporcions properes al 60 %, és la majoritària de totes les de la Fundació.
- L'organigrama de la institució s'articula a partir dels serveis generals, transversals i mantenidors de l'estructura institucional, així com de les àrees vinculades a la generació d'ingressos i la producció de continguts i activitats. Ambdós grans grups depenen directament de la direcció general. La gestió de la *Revista Musical Catalana* esdevé, segons l'organigrama, una unitat desvinculada de les anteriors i també dependent de la direcció general pel que fa a gestió.
- La direcció artística és assumida nominalment pel director general. Tanmateix, hi consta la figura del director artístic adjunt com a responsable de la programació pròpia de la institució. La direcció general i la presidència han estat dotades amb tres efectius al llarg del període avaluat.
- En el grup dels serveis generals hi consten els serveis i unitats següents:
 - Finances, amb les unitats d'administració general, comptabilitat i informàtica. Disposa de 6,5 efectius (de mitjana) durant el 2015 i ha perdut una plaça respecte del 2013.
 - Comunicació, amb les unitats d'imatge i comunicació corporativa, relacions institucionals, relacions amb els mitjans, gestió del web i xarxes socials, comunicació interna i atenció al client. Disposa de 3,5 efectius (de mitjana) durant el 2015 i ha incrementat l'equivalent a mitja plaça respecte del 2013.
 - Recursos humans, amb les unitats de desenvolupament, relacions laborals i personal, seguretat i vigilància, logística i recepció i serveis externs. Disposa de set efectius (de mitjana) durant el 2015 i ha perdut una plaça respecte del 2013.
 - Serveis jurídics, amb les unitats d'assessorament jurídic i manteniment i instal·lacions. Disposa de dos efectius (de mitjana) durant el 2015, quantitat que es manté al llarg dels tres exercicis avaluats.
- Les àrees pròpies de generació d'ingressos i producció de continguts es detallen en els serveis i unitats següents:
 - Públics, amb les unitats de màrqueting, comercialització i taquilles i *ticketing*. Disposen de 12,5 efectius (de mitjana) durant el 2015, els quals s'han incrementat en l'equivalent a mitja plaça respecte del 2013.
 - Mecenatge, amb les unitats de captació i fidelització, explotació de serveis i espais i visites guiades, relacions públiques i atenció al soci. Disposa de

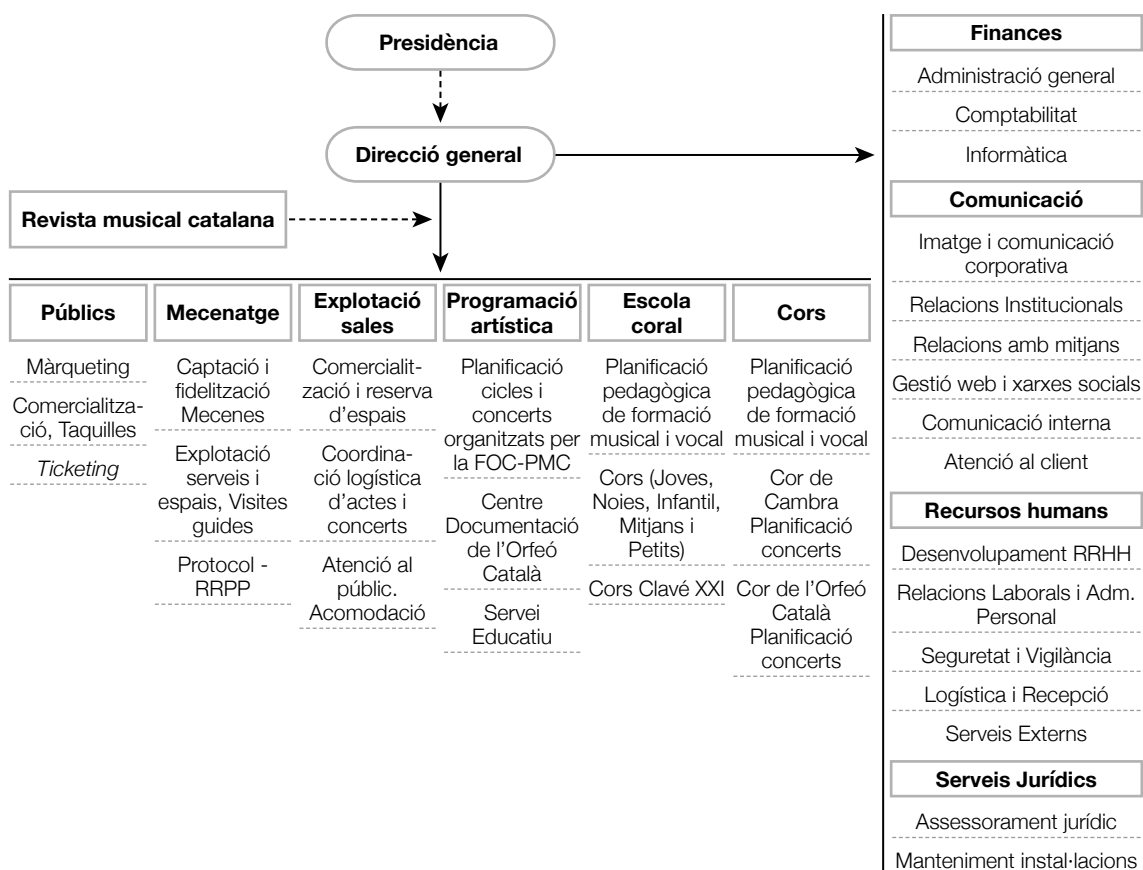
4,75 efectius (de mitjana) durant el 2015, els quals s'han reduït lleument, en l'equivalent a un quart de plaça respecte del 2013.

- Explotació de sales, amb les unitats de comercialització i reserva d'espais, logística i acomodació. Disposa de disset efectius (de mitjana) durant el 2015, quantitat que es manté al llarg dels tres exercicis avaluats.
- Programació, amb les unitats de planificació, CEDOC i servei educatiu. Disposa de set efectius (de mitjana) durant el 2015, els quals s'han incrementat en l'equivalent a una plaça respecte del 2013.
- Escola coral, amb les unitats de planificació pedagògica de formació, cors (Jove, de Noies, Infantil, de Mitjans i de Petits) i el projecte Cors Clavé XXI. Disposa de 22,5 efectius (de mitjana) durant el 2015, els quals s'han incrementat en l'equivalent a sis places respecte del 2013.
- Cors, amb les unitats de planificació pedagògica de formació, Cor de Cambra i Cor de l'Orfeó Català. Disposa de 30 efectius (de mitjana) durant el 2015, quantitat que es manté al llarg dels tres exercicis avaluats.
- D'altra banda, la *Revista Musical Catalana* es gestiona mitjançant 1,5 efectius (de mitjana) durant el 2015, els quals s'han reduït l'equivalent a mitja plaça respecte del 2013.
- La proporció del personal dedicat als serveis estructurals és del 18,76 % l'any 2015, més de dos punts menys que el 2013. En sentit invers, el personal dedicat a la producció i la generació d'activitats ha crescut fins a arribar a valors superiors al 81 %.
- La Fundació té externalitzats diversos serveis que no formen part del *core business* de la seva organització, si bé s'adiuen a necessitats permanents en la gestió de la infraestructura. A l'exercici 2015 constaven vint-i-sis efectius no propis vinculats al manteniment de l'edifici, a la recepció, a la neteja i a la seguretat, cosa que representa que hi ha un efectiu extern per cada cinc efectius propis, aproximadament.
- Respecte de l'organització de processos, hi ha en funcionament diversos protocols i normes internes per al seu desenvolupament.³⁶
- L'exercici 2015 s'anuncià la incorporació de Simon Halsey com a nou director de l'Orfeó Català i del Cor de Cambra a partir de la temporada 2016-2017, en substitució de Josep Vila, que ha ocupat el càrrec al llarg de divuit anys. A

³⁶ Es detallen els documents vinculats a l'apartat 2.9.e).

efectes interns, com que el seu mestratge no pot ser presencial al llarg de tot l'exercici (entre dotze i quinze setmanes per temporada prevista), la seva acció es coordina amb el subdirector dels cors, el senyor Pablo Larraz.

Organigrama general de la Fundació (exercici 2015)



Nombre mitjà anual de llocs de treball per àrees de la Fundació

	2013		2014		2015	
Direcció	3	2,67%	3	2,64%	3	2,56%
Finances	7,5	6,67%	7,5	6,61%	6,5	5,54%
Comunicació	3	2,67%	3	2,64%	3,5	2,99%
Recursos humans	8	7,11%	8	7,05%	7	5,97%
Serveis jurídics	2	1,78%	2	1,76%	2	1,71%
Públics	12	10,67%	11	9,69%	12,5	10,66%
Mecenatge	5	4,44%	4,5	3,96%	4,75	4,05%
Explotació sales	17	15,11%	17	14,98%	17	14,50%
Programació	6	5,33%	7,5	6,61%	7	5,97%
Escola coral	16,5	14,67%	18	15,86%	22,5	19,19%
Cors	30,5	27,11%	30	26,43%	30	25,59%
Revista Musical Catalana	2	1,78%	2	1,76%	1,5	1,28%
Total llocs treball	112,5	100%	113,5	100%	117,25	100%

Distribució per tipologia dels llocs de treball

	2013		2014		2015	
Nombre de personal directiu	12,5	11,11%	13	11,45%	12,75	10,87%
Nombre de càrrecs intermedis	15	13,33%	14,25	12,56%	13,75	11,73%
Nombre de tècnics	67	59,56%	68,25	60,13%	73,5	62,69%
Nombre d'auxiliars	18	16,00%	18	15,86%	17,25	14,71%
Total llocs treball	112,5	100%	113,5	100%	117,25	100%

Indicadors			2013	2014	2015
128	% personal d'estructura	Nre. efectius d'estructura / Nre. total d'efectius propis	20,89 %	20,70 %	18,76 %
129	% personal d'activitats	Nre. efectius d'activitats / Nre. total d'efectius propis	79,11 %	79,30 %	81,24 %
130	Rati de personal externalitzat	Despesa total / Nre. usuaris a l'equipament	-	-	0,22

b) Interacció sectorial

- En virtut del conveni signat el 2011 amb la European Concert Hall Organisation (ECHO), es celebra el cicle ECHO Rising Stars com a circuit integrat en la programació dels diversos associats.
- Com a associat de la Xarxa d'Organitzadors de Concerts Educatius (ROCE), organitza activitats musicals i jornades diverses.
- Des del 2010 el Cor de Cambra del Palau és membre de la Xarxa Europea de Cors de Cambra Professionals (TENSO).
- Una part bàsica de la programació de la temporada del Palau es desenvolupa a partir de coproduccions amb entitats del país. Entre d'altres, amb continuïtat al llarg dels exercicis avaluats, hi ha les experiències de col·laboració amb l'Orquestra Simfònica del Vallès en el cicle Simfònics al Palau, l'Orquestra Nacional Clàssica d'Andorra en el cicle ONCA al Palau, la Fundació Centre Internacional de Música Antiga (Capella Reial de Catalunya), la Fundació Jove Orquestra Nacional de Catalunya (JONC), la Fundació Taller de Músics (espectacles *Flamenkids.cat* i *Jazz en Viu... Swing*), Poema, S.L. (cicle Mestres de la Guitarra al Palau) o la Fundació Mas i Mas (Mas i Mas Festival).
- L'any 2013 es va iniciar el projecte Xarxa Coral, impulsat per l'Orfeó i la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana. Aquest projecte es centra a unir sinergies amb altres cors del país, a establir col·laboracions i a permetre l'accés a tercers de la plataforma pel cant coral que representa el Palau, així com a territorialitzar l'actuació de l'Orfeó. Algunes de les corals implicades han estat la Coral Nit de Juny de Palafrugell, la Coral Polifònica de Vilafranca, la Coral Verge del Camí de Cambrils, la Coral Ginesta de Cervera, la Capella Polifònica de Girona i el Cor l'Aixa d'Arenys de Mar al Palau, entre d'altres.
- En el Cicle Coral Orfeó Català es convidaren cors nacionals i internacionals, com ara l'Eric Ericsons Kammarkör o la Coral Cantiga de Barcelona.
- El Cor de Cambra ha col·laborat en diverses ocasions amb el Festival de Peralada actuant com a cor d'òpera.
- La Fundació manté un conveni amb l'Associació del Concurs Internacional de Música Maria Canals per a col·laborar amb l'organització del Concurs Internacional de Música Maria Canals.

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

- El creixement físic de les instal·lacions del Palau d'ençà de les ampliacions de la dècada dels vuitanta, culminades amb la inauguració del Petit Palau l'any 2012, ha conformat un equipament amb diversos espais escènics i d'assaig, als quals s'afegeix el desenvolupament de l'explotació patrimonial, turística i de gestió d'espais (concessions administratives i lloguer).
- Els espais públics del Palau es caracteritzen pel grau alt d'acceptació entre els usuaris, principalment pel seu caràcter patrimonial. El mateix caire històric de les instal·lacions implica algunes dificultats pel que fa a l'espai en les àrees privades i condicionants de comoditat o d'accessibilitat, especialment en els accessos de l'entorn per a transports col·lectius. Altrament, la sala Petit Palau pot presentar alguns problemes de contaminació acústica.
- L'estructura jeràrquica en l'àmbit executiu està encapçalada per un director general, el senyor Joan Oller durant el període avaluat, al qual dóna suport el comitè directiu, format pels responsables de les àrees i d'algunes unitats estratègiques. La dualitat gerència – direcció musical es complementa amb la figura del director musical adjunt, responsable de la programació artística.
- A partir de les dades disponibles, els recursos estan ajustats a les necessitats vinculades. En els tres exercicis avaluats, la plantilla s'ha incrementat molt lleugerament i, de forma explícita, amb perfils tècnics que, alhora, són els majoritaris.
- La configuració de l'organització es perfila en dos grans grups: els serveis transversals i de suport i les àrees productives o de gestió de continguts. El primer grup, que hauria d'identificar-se amb l'estructura, consum menys del 20 % dels recursos humans i, per tant, l'activitat agrupa més del 80 % del personal. En aquest sentit, l'organització es centra en les activitats que, durant el període avaluat, creixen moderadament en recursos humans, mentre disminueix el nombre de personal d'estructura.
- En referència a l'àrea de producció, l'organigrama funcional s'estructura en unitats productives i la seva gestió. L'especialització de l'equipament implica que la major part del personal correspongui als cors, on figuren els cantaires professionals del Cor de Cambra i el professorat d'aquest i la resta de cors, i a l'Escola Coral, amb tots els formadors vinculats a l'ensenyament propi i al projecte Clavé XXI.
- La internalització dels cors i el personal voluntari que forma part de l'Orfeó i el Cor Jove, principalment, permeten completar una part important de la programació pròpia.

- La configuració de perfils de l'entitat mostra la voluntat de conservar el *know how* de forma interna, amb personal especialitzat i de nivell tècnic i artístic en sintonia amb la història de l'equipament. Les externalitzacions corresponen a serveis auxiliars, no vinculades al contingut o a la gestió estructural de l'equip, i es centren en el manteniment de les instal·lacions. A diferència d'altres equipaments del sector, tant els serveis d'atenció al públic com l'acomodació o les taquilles es troben internalitzades.³⁷
- Altrament, l'existència d'alguns procediments redactats per a l'homogeneïtat correcta en la gestió no ha implicat la redacció d'un mapatge de processos i, en definitiva, d'un manual d'actuació que funcioni com a recull bàsic del coneixement (*know how*) i del funcionament de l'organització.
- En referència a la incorporació l'any 2015 d'un nou director musical per als cors (Cor de Cambra i Orfeó), el perfil de Halsey es correspon a un responsable artístic amb gran experiència tant amb cors professionals com amateurs. Sense recorregut per a valorar la seva intervenció, els objectius de la seva contractació es centren a progressar en l'evolució qualitativa d'ambdues formacions sense renunciar als valors de catalanitat i tradició que representa el Palau. En aquest sentit, les expectatives són màximes.
- En referència a la interacció sectorial, la participació de la Fundació en la xarxa d'equipaments musicals europeus ECHO³⁸ possibilita la participació en activitats amb el sector a escala internacional, com el cicle de promoció a nous talents ECHO Rising Stars.
- A part de les col·laboracions puntuals amb les institucions públiques, que li han permès portar al Palau l'OBC, la Banda Municipal de Barcelona o l'orquestra del Liceu, la institució ha estat un marc propici per a orquestres del territori, com l'Orquestra Simfònica del Vallès, l'ONCA, la Capella Reial de Catalunya, l'Orquestra Camera Musicae, la Cobla Sant Jordi, l'Orquestra de Cadaqués o la Jove Orquestra Nacional de Catalunya (JONC).
- En el seu àmbit d'actuació prioritari, el cant coral, el Cicle Coral Català i el projecte Xarxa Coral, ha permès tant la relació amb diverses formacions del país i

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

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_auditori/Avaluaci__Auditori_WEB.pdf
CoNCA (2016). *Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 06 (2016). Barcelona.

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

38 Consulteu el capítol 2.8.c)

externes, amb col·laboracions conjuntes, com la projecció d'aquestes formacions des de la plataforma del Palau.

- En paral·lel a la col·laboració amb la Fundació Taller de Músics, no es disposa d'informació referent de més aliances amb altres centres formatius superiors del sector.
- Respecte de les col·laboracions, es considera que queda recorregut per afavorir l'entesa amb els centres de formació musical superior o les agrupacions i associacions sectorials, com la Federació Catalana d'Entitats Corals (FCEC) o el Secretariat de Corals Infantils de Catalunya (SCIC), entre d'altres.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

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

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

a) Oferta i activitats

- L'oferta del Palau de la Música es centra en activitats de caire musical: concerts simfònics, recitals, actuacions corals, representacions diverses, etc. S'hi afegeixen la formació en l'àmbit coral (Escola Coral), l'educació musical i activitats socials. D'altres accions promogudes des de l'ens són els actes públics diversos, com ara xerrades, conferències, taules rodones, presentacions, concursos o exposicions;³⁹ l'edició d'una revista temàtica, la *Revista Musical Catalana*; la biblioteca gestionada pel CEDOC, i les activitats d'explotació turística de l'edifici patrimonial, fonamentalment les visites guiades. D'altres serveis, com la cafeteria o la botiga, resten en concessió administrativa.
- A l'oferta adreçada al públic general s'afegeixen les activitats específiques de tipus formatiu i social. S'agrupen en les educatives, destinades al públic escolar,

³⁹ Es porten a terme exposicions i mostres vinculades a la música o al patrimoni immoble, xerrades, conferències sobre compositors i d'àmbit musical genèric, taules rodones, etc. Amb el lloguer d'espais, les activitats diverses poden incloure convencions, actes societaris, gravació d'audiovisuals, etc.

les definides per a un públic familiar, i les de voluntat integradora i social, incloses en el projecte Clavé XXI.

- El total d'activitats que ha generat la Fundació durant el període avaluat ha estat de 574 l'any 2013, 510 de les quals van ser concerts;⁴⁰ de 627 el 2014, amb 548 concerts, i de 675 el 2015, de les quals 605 concerts, cinc d'ells fora de les instal·lacions del Palau.
- Del conjunt total d'activitats musicals, la producció pròpia mostra una tendència a la minoració durant el període avaluat del 68,77 % del total d'activitats l'any 2013, s'ha passat al 51,33% el 2015. Altrament, els concerts generalistes han augmentat un 13 % i els de caràcter educatiu han minvat un 25 %.
- En paral·lel a les anteriors, les activitats musicals de promotores externes s'han incrementat un 85 %.⁴¹
- La programació pròpia del Palau inclou, a més de cicles escolars i familiars, cicles de concerts de música clàssica, actuacions d'altres gèneres musicals i música coral. Amb una programació de continuïtat temàtica quant a determinats intèrprets i compositors, els cicles més destacats durant els exercicis avaluats són els següents:
 - Palau 100: cicle estel·lar de la programació en el qual participen orquestres, solistes i directors d'àmbit internacional.
 - Palau Piano: concerts de piano amb grans intèrprets.
 - Palau Grans Veus: amb la participació de figures internacionals del cant.
 - Palau Bach: concerts per part de formacions destacades amb la interpretació d'obres de l'autor barroc.
 - Cicle Coral Orfeó Català: amb actuacions de la formació pròpia i d'altres corals nacionals i internacionals en col·laboració.
 - Cicle Cor de Cambra: amb la selecció del repertori de l'únic cos artístic professional internalitzat.
 - Cicle Da Camera: amb la col·laboració d'Ibercamera i concerts d'obres d'autors de finals dels segles XIX i XX.
 - Cicle Intèrprets Catalans: s'hi promou la presència dels intèrprets i compositors del país.
 - El Primer Palau: funciona com a concurs de talents i plataforma de promoció i suport als artistes joves.

40 No es comptabilitzen noranta actuacions, aproximadament de mitja hora de durada, vinculades a activitats del Festival Mas i Mas.

41 El comentari de les dades segregades es relaciona als apartats 2.6. (cohesió social) i 2.7. (educació).

- Cicle Rising Stars: en col·laboració amb la xarxa ECHO, de promoció del talent jove i emergent.
- Tardes al Palau: amb diferents músiques per a fer possible l'accés de nous públics.
- Cicle Orgue al Palau: amb músiques pròpies o adaptades a la interpretació amb l'orgue del Palau.
- Cicle Simfònics al Palau: en col·laboració amb l'Orquestra Simfònica del Vallès.
- ONCA al Palau: en col·laboració amb l'Orquestra Nacional Clàssica d'Andorra.
- Cicle Liceu al Palau: en col·laboració amb el Gran Teatre del Liceu.
- Mestres de la Guitarra: en col·laboració amb la productora Poema.
- Cicle Matinals al Palau: concerts diversos destinats a un públic ampli, principalment turístic.
- En la programació pròpia són presents diversos projectes pluriennals, com les quatre temporades amb la Budapest Festival Orchestra, les *Cantates* de Bach, els cicles de *Lieder* de Schubert amb Mark Padmore i Paul Lewis, les *Sonates per a piano* de Mozart interpretades per Kristian Bezuidenhout, les sonates interpretades pel pianista Andràs Schiff o els *Oratoris* de Bach, Händel i Hayden interpretats per William Christie i Les Arts Florissants.
- En relació amb la música coral, al llarg del període avaluat s'ha anat incrementant progressivament el nombre d'activitats vinculades respecte de l'oferta musical de l'ens. L'any 2015 representa més del 13 % del total d'espectacles de la temporada i per sobre del 26 % respecte de la programació pròpia, i s'ha manifestat tant en cicles singularitzats, com el del Cor de Cambra o el de l'Orfeó Català, com en col·laboracions amb concerts amb formacions orquestrals.
- El detall dels concerts de les diferents corals pròpies indica l'augment de participació del cor professional, el Cor de Cambra, en les activitats programades pel Palau (vint-i-dues actuacions el 2015, quatre més que el 2013); una disminució de dos concerts per part de l'Orfeó, i un augment progressiu de les participacions del Cor Jove.
- Pel que fa a l'ocupació dels diferents espais del Palau per a l'exhibició d'espectacles musicals, la de la Sala de Concerts ha anat augmentant progressivament, i ha arribat fins a les 472 actuacions l'any 2015, un 21% més que el 2013. En una proporció major, el Petit Palau, a disposició des del 2012, ha acollit fins a

128 activitats el 2015, un 91 % més que durant el 2013. La incorporació del Petit Palau a l'oferta significà la substitució d'altres espais alternatius emprats abans amb finalitats públiques, com la sala d'assaig de l'Orfeó.

- Altres activitats musicals que impulsa i exhibeix la Fundació són els certàmens i concursos: de forma destacada, el recent Concurs Internacional de Composició Coral – Festa de la Música Coral i el Concurs Internacional de Música Maria Canals, en col·laboració amb l'associació del mateix nom, que se celebra des del 1954 a les instal·lacions del Palau.
- El Centre de Documentació de l'Orfeó Català (CEDOC) gestiona les col·leccions documentals, patrimonials i musicals de l'Orfeó, i és un dels principals centres d'estudi musicològic del país. Disposa d'una biblioteca d'accés lliure com a espai de consulta.
- D'entre les col·laboracions amb d'altres disciplines artístiques durant el període avaluat, destaquen les mostres relatives a Louise Bourgeois, Joan Miró, Bill Viola, Antoni Tàpies, Jaume Plensa, Perejaume i Eulàlia Valldosera.
- El nombre de concerts i activitats de programació aliena ha passat de 158 (any 2013) a 292 (any 2015), i hi són presents cicles de músiques diverses, com el cicle d'Ibercamera, la temporada de l'Orquestra Camera Musicae, el festival del Mil·lenni, el Festival Internacional de Jazz, Mestres de la Guitarra o les gales i festivals de flamenc.

Indicadors			2013	2014	2015
66	Nombre d'activitats % diferència respecte del 2013		574	627 9 %	675 18%
68	% d'activitats de producció pròpia	Nre. d'activitats producció pròpia / Nre. total d'activitats	68,77 %	58,76 %	51,33 %
68b	% de música coral (sobre el total d'activitats musicals)	Nre. d'activitats corals / Nre. total d'activitats musicals	12,35 %	14,23 %	13,39 %
68c	% de música coral (sobre el total d'activitats musicals de producció pròpia)	Nre. d'activitats corals / Nre. total d'activitats musicals prod. pròpia	18,10 %	24,22 %	26,30 %

Nombre d'actuacions dels cors vinculats al Palau de la Música

	2013	2014		2015	
	Nre. actuacions	Nre. actuacions	% dif. 2013	Nre. actuacions	% dif. 2013
Concerts dels cors al Palau	63	78	24 %	81	29 %
Concerts dels cors fora del Palau	53	60	13 %	58	9 %

Detall de les actuacions de cada cor vinculat al Palau de la Música

	2013	2014		2015	
	Nombre	Nombre	% dif. 2013	Nombre	% dif. 2013
Concerts al Palau	9	6	-33%	7	-22%
Concerts fora del Palau	12	15	25%	9	-25%
Total Concerts Orfeo Català	21	21	0%	16	-24%
Concerts al Palau	18	18	0%	22	22%
Concerts fora del Palau	17	15	-11%	16	-5%
Total Concerts Cor de Cambra	35	33	-5%	38	9%
Concerts al Palau	9	12	33%	13	44%
Concerts fora del Palau	7	9	28%	9	28%
Total Concerts Cor Jove	16	21	31%	22	38%
Concerts al Palau	8	6	-25%	10	25%
Concerts fora del Palau	3	5	66%	7	133%
Total Concerts Cor de Noies	11	11	0%	17	55%
Concerts al Palau	7	6	-14%	6	-14%
Concerts fora del Palau	10	7	-30%	4	-60%
Total Concerts Cor Infantil	17	13	-23%	10	-41%
Concerts al Palau	6	10	66%	5	-16%
Concerts fora del Palau	3	2	-33%	2	-33%
Total Concerts Cor Mitjans	9	12	33%	7	-22%
Concerts al Palau	4	8	100%	5	25%
Concerts fora del Palau	1	2	100%	2	100%
Total Concerts Cor Petits	5	10	100%	7	40%
Concerts al Palau	2	12	500%	13	550%
Concerts fora del Palau	0	5	-	9	-
Total Concerts Clavé XXI	2	17	750%	22	1000%

Detall anualitzat del nombre d'activitats musicals i altres

	2013	2014		2015	
	Nre. sessions	Nre. sessions	% dif. 2013	Nre. sessions	% dif. 2013
Concerts propis	116	129	11 %	131	13 %
Concerts promotors externs	158	226	43 %	292	85 %
Concerts familiars i socials	55	43	-22 %	44	-20 %
Concerts educatius	177	150	-15 %	133	-25 %
Total espectacles musicals al Palau	506	548	8 %	600	19 %
Actes	64	79	23 %	70	9 %
Concerts propis fora del Palau	4	0	-100 %	5	25 %

Ocupació per espai de les activitats musicals de la Fundació

	2013	2014		2015	
	Nre. actuacions	Nre. actuacions	% dif. 2013	Nre. actuacions	% dif. 2013
Sala de Concerts	389	402	3 %	472	21 %
Petit Palau	67	122	82 %	128	91 %
Sala d'assaig de l'Orfeó	140	21	-85 %	0	-
Plaça del Palau de la Música	0	2	-	0	-
Foyer	0	1	-	0	-

b) Usuaris

- A partir de les activitats diverses que desenvolupa la Fundació, els perfils dels públics del Palau corresponen als grups genèrics següents:
 - L'espectador que adquireix entrades individualment, de manera ocasional o que no té previsió d'adquirir abonaments. És un perfil ampli, on es troben representats el públic de la programació pròpia i el dels programes externs. Aquest grup pot permetre la segmentació entre les diferents ofertes (clàssica, jazz, flamenc, etc.) i acull des de públic local no habitual fins a públic turístic i consumidor genèric de l'oferta cultural de la ciutat.
 - El perfil d'espectador amb abonament, format per públic assistent habitual als cicles propis. Molts d'aquests espectadors estan fidelitzats i trien un dels tipus d'abonament existents; l'especialització del programa en clàssica els caracteritza en un perfil concret.

- El públic escolar, que assisteix a les activitats del programa educatiu.
- El públic familiar, que assisteix als concerts familiars.
- Els consumidors de l'oferta turística, visitants de l'edifici.
- Els participants en les conferències, debats i altres actes públics.
- Altres usuaris i col·laboradors de les activitats del Palau són els següents:
 - Els cantaires i usuaris de l'Escola Coral.
 - Els cantaires i socis de l'Orfeó Català, que nodreixen les diferents formacions amateurs.
 - Els usuaris del projecte social Clavé XXI.
 - Els usuaris dels serveis del CEDOC.
 - Els usuaris de les activitats complementàries: clients de la botiga i el servei de restauració.
- A aquests públics i usuaris de les activitats del Palau cal afegir els espectadors de les actuacions dels diversos cors propis fora del Palau.
- No s'ha disposat d'un programari de *ticketing* i CRM (*Customer Relationship Management*) fins a la temporada 2015-2016, fet que ha limitat la informació sobre públic i usuaris del Palau. Les informacions a partir d'aquest període i la seva anàlisi han estat recopilades en estudis de públics específics.⁴² De les dades disponibles per a la seva anàlisi, hi figuren les següents:
 - El percentatge d'ocupació mitjà en els espectacles del Palau ha estat del 71,48 %.
 - Els concerts de música simfònica són els més presents en l'oferta: han venut més entrades (52.671) i presenten el millor percentatge d'ocupació (82,6 %).
 - En valors superiors al 70 % d'ocupació també es troben les actuacions dedicades al públic familiar (80,6 %), i als monogràfics d'havaneres (79,3 %), de jazz (79,1 %) i de música sacra (75,3 %). La música de cambra (59,7 %) i els concerts lírics (49,9 %) són els gèneres programats amb menor ocupació.
 - L'ocupació de l'oferta de preu més alt és, alhora, la més alta (88,3%) en comparació amb la de preu mitjà i baix (66,3 %). Com era previsible, coincideix amb el nivell dels intèrprets programats: els concerts de figures internacionals presenten una ocupació del 82 %.

⁴² A partir de la implantació del recurs, la Fundació ha cercat la col·laboració d'una societat externa especialitzada en l'anàlisi de públics per aprofitar el nou volum informatiu i, com a conseqüència, disposar d'informes empírics envers públics i usuaris i la seva gestió.

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

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

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

- Pel que fa a ocupació per cicles, destaquen el Palau 100 (86 % d'ocupació i 28.194 entrades venudes) i determinades produccions alienes (93 %). Cicles propis com Palau Constel·lació, Palau Bach, Concerts Familiars, Grans Veus, Palau Piano o Tardes al Palau superen el 70 % d'ocupació; en valors inferiors al 50 % es situen els cicles Intèrprets Catalans i Mestres de la Guitarra al Palau.
- Per origen dels espectadors, segons dades aproximatives,⁴³ prop del 70 % del públic és local i de l'àrea de Catalunya (d'aquest total, prop del 60 % és de la ciutat de Barcelona), més del 26 % és internacional (d'Estats Units i Corea del Sud, més del 10 % d'aquest total) i un 4,5 % del públic és estatal.
- Aquest temporada, l'edat mitjana dels clients ha estat de 45,8 anys; la majoria tenen entre 31 i 40 anys. El 54,10 % de públic és de gènere femení.
- La mitjana de l'assistència es xifra en 1,28 espectacles per espectador identificat no abonat, valor que augmenta en el tram d'espectadors de 51 a 70 anys.
- Un 6,6 % dels clients actius són abonats. Els abonats representen el 32 % de les entrades venudes i el 38 % dels ingressos corresponents.
- Per cada operació de compra s'adquireixen 3,4 entrades de mitjana, xifra que s'incrementa lleugerament en les entrades més cares. Tanmateix, el 71 % de les entrades s'han adquirit per a una única visita.
- L'anticipació en la compra és de 162 dies en el cas de les entrades menys econòmiques. Les considerades de preu mitjà tenen una anticipació de 85,7 dies.
- Respecte dels patrons de compra, prop del 10 % adquireix l'entrada el mateix dia, mentre que el 40 % les adquireix amb una anticipació de mesos.
- El nombre de visitants i públics ha experimentat un creixement del 27 % al llarg dels tres exercicis avaluats. En el 2015 hi ha hagut 615.945 usuaris.
- El nombre d'espectadors de les activitats musicals que es fan al Palau s'ha incrementat en un 33 %: de 316.630 (any 2013) s'ha passat a 419.727 (2015), 103.097 assistents més.
- El nombre d'espectadors de la programació pròpia i dels concerts escolars i familiars ha crescut en el període avaluat un 13 %, fins a arribar a 177.913 assistents, 20.509 més l'any 2015 que el 2013.

⁴³ Un 20,7 % de les vendes d'entrades són anònimes i, per tant, no es pot distribuir als seus compradors en els grups corresponents. Altrament, la referència que proporciona el codi postal no ofereix la certesa absoluta quant a l'origen dels compradors.

- En la temporada 2015-2016 es quantificaren 2.386 abonaments venuts, un 51 % més que la temporada 2013-2014. En aquesta temporada, els abonaments venuts corresponen als cicles Palau 100, Palau Bach, Palau Piano, Palau Cambra, Palau Grans Veus, Simfònics, Tardes al Palau, Primer Palau, A mida A5, A mida A10, A mida A15, Integral Simfonies Beethoven i Altres itineraris.⁴⁴ D'altra banda, la mitjana d'edat dels abonats és de 56 anys, i la majoria tenen entre 51 i 70 anys. Un 71,3 % són veïns de la ciutat de Barcelona.
- El detall d'assistents indica que s'ha produït un creixement generalitzat en totes les modalitats al llarg del trienni 2013-2015: el nombre d'espectadors creix un 13 % en la programació pròpia i un 56 % en la programació aliena (de promotors externs), i tant el públic d'activitats educatives i familiars com els visitants al patrimoni augmenten un 13 %.
- En l'índex d'espectadors per concert propi s'inclou els que assisteixen a espectacles de la programació i als diversos concerts educatius i socials que organitza la institució. Amb valor exclusivament comparatiu entre exercicis, els creixement en el 2014 i 2015 respecte de l'exercici 2013 ha estat del 58 %.
- Les dades anualitzades dels visitants i públics del Palau indiquen que, percentualment, l'any 2015 el major nombre d'assistents correspon als espectadors de la programació aliena, que representen el 39 % del total; les visites guiades a l'edifici constitueixen un 31 % dels usuaris; els espectadors de la programació pròpia són un 19 %, i els dels concerts educatius i familiars, un 10 %.
- Les dades parametritzades disponibles respecte de la llengua emprada a les visites guiades en l'exercici 2015 indiquen que ha estat majoritàriament l'anglès, seguit del francès i el castellà.

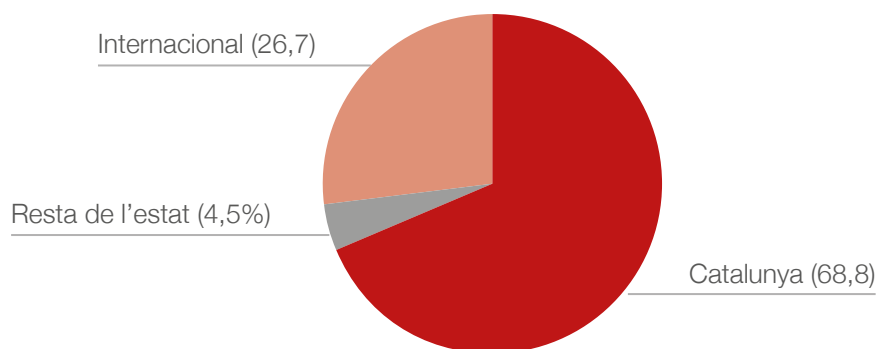
44 Les dades preliminars de la temporada 2016-2017 indiquen 2.347 abonaments.

Indicadors		2013	2014	2015
64	Nombre total d'espectadors % diferència respecte del 2013	316.630	382.029 21 %	419.727 33 %
64b	Nombre d'espectadors d'activitats musicals pròpies % diferència respecte del 2013	157.404	183.184 16 %	177.913 13 %
65	Nombre de visitants i públic % diferència respecte del 2013	486.583	565.562 16 %	610.945 26 %
123c	Índex d'espectadors per concert propi % diferència respecte del 2013	447	569 27 %	568 27 %
		2013-2014	2014-2015	2015-2016
106b	Nombre d'abonaments de temporada venuts % diferència respecte del 2013-2014	1.579	2.144 36 %	2.386 51 %

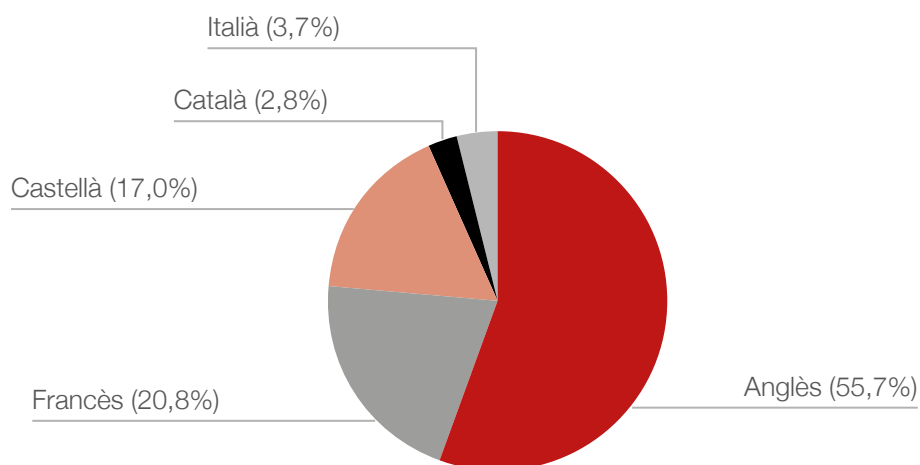
Detall per exercici de públics i visitants del Palau de la Música

	2013	2014		2015	
	Nombre	Nombre	% dif. 2013	Nombre	% dif. 2013
Espectadors programació pròpia	104.546	124.836	19%	107.708	3%
Espectadors promocions externes	159.226	198.845	24%	241.814	51%
Espectadors concerts educatius-familiars	52.858	58.648	11%	70.205	32%
Visites a l'edifici	169.953	183.533	8%	191.218	12%

Distribució percentual per origen d'espectador (temporada 2015-2016)



Distribució percentual per idioma emprat en els visites guiades (exercici 2015)



Valoracions a l'eix «Activitats i públics»

- La Sala de Concerts esdevé el nucli de la programació del Palau. Altrament, la incorporació l'any 2012 del Petit Palau com a segona sala de l'entitat permet una programació múltiple amb diferents modalitats de continguts: possibilita que tinguin lloc més activitats musicals i, per extensió, que hi hagi més espectadors que en la etapa anterior.
- Gràcies a l'existència d'espais alternatius com la Sala d'Assaig de l'Orfeó, es pot realitzar la programació d'apostes de risc o de tipus minoritari, la qual complementa els concerts o les propostes d'acceptació més majoritària.
- Les instal·lacions i els recursos disponibles s'utilitzen per a la realització d'activitats pròpies i, mitjançant el lloguer d'espais, per a iniciatives externes. Les activitats pròpies engloben la programació musical pròpia, les funcions com a seu de les diverses formacions corals, les accions relatives a l'educació musical i les iniciatives de tipus social, a més de la gestió de les visites turístiques. Les activitats alienes són els concerts múltiples a les sales, el lloguer d'espais per a actes privats i les concessions administratives de la botiga i la cafeteria.
- En referència a les activitats musicals en el període avaluat, la tendència a augmentar el lloguer de la sala per a produccions externes (del 16 % el 2013 al 49

% el 2015) indica la necessitat d'apropar-se a l'equilibri pressupostari combinant l'activitat pròpia i l'aliena.⁴⁵

- El programa propi és l'expressió de la voluntat cultural i musical de la institució manifestada en els principis fundacionals i, principalment, en el Pla Estratègic. Mostra les característiques següents:
 - Cicles i actuacions del màxim nivell artístic: l'excel·lència dels millors intèrprets i orquestres implica una gran acceptació del públic i, alhora, el cost inherent de les produccions.
 - Els cors tenen una rellevància destacada, que supera la quarta part de la programació musical pròpia. En aquest sentit, el Palau és la plataforma bàsica del cant coral al país; amb la consideració de l'equipament com a sala de concerts d'espectre ampli, l'equilibri de les diferents músiques, entre elles el cant coral, esdevé l'objectiu de la política artística de la Fundació.
 - Els projectes pluriennals es conformen per establir el discurs propi de l'equipament. La programació de sèries temàtiques o per autors implica la vinculació de l'oferta al coneixement formatiu de la música.
- El creixement progressiu dels abonaments indica l'interès del públic pel discurs exhibit en la programació pròpia. El desenvolupament de polítiques de descompotes i de diversificació i personalització de l'oferta ha de fer factible la continuació de la tendència favorable.
- L'augment dels públics en nombre total ve determinat, principalment, per l'increment de les activitats externes. Tanmateix, la minoració progressiva de les activitats pròpies no ha penalitzat el nombre de públics ans al contrari, fet que s'explica per la millora de l'eficiència, que aconsegueix un índex de rendiment per sessió molt superior al que s'assolia l'any 2013.
- En el mateix sentit, si bé el nombre d'espectadors de la programació pròpia ha disminuït, el dels públics dels concerts educatius ha augmentat, tot i que se n'han fet menys.
- Les visites a l'edifici patrimonial creixen anualment. Altrament, s'evidencia l'existència d'un únic model de visita, consistent en una ruta d'interès turístic per la sala de concerts i els espais públics més emblemàtics.

45 Durant l'any 2015 les produccions externes suposaren un 6,7 % menys de concerts que la producció pròpia de la Fundació. Segons dades de l'ens, aquestes activitats de tercers van atraure un 36 % més de públic que el que s'obté amb les organitzades internament. Més promoció enfocada en bona part al públic turístic i una oferta més comercial es consideren els motius que ho justifiquen.

- La implementació del CRM des de la temporada 2015-2016 permet disposar de dades concretes i segmentades característiques dels públics i les seves dinàmiques. El seguiment anualitzat d'aquests paràmetres possibilitarà determinar estratègies de màrqueting vinculades als objectius i interessos de l'entitat.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

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

- Nous models de consum: adaptació dels recursos digitals per atreure diferents públics o tipologies de consum.
- Innovació en la producció: aplicació de les eines digitals per a la generació dels serveis i activitats.
- Presència o impacte: resultats obtinguts amb aquests recursos en referència a l'acceptació de la proposta o de l'oferta.
- Digitalització per conservar i difondre el patrimoni: aprofitament dels recursos virtuals en la protecció de les col·leccions i per posar-les a l'abast del públic.

a) Nous models de consum

- Les actuacions durant el període 2013-2015 en relació amb l'actualització els models de consum existents mitjançant la via digital han estat les següents:
 - Les retransmissions per televisió.
 - Les retransmissions per ràdio.
 - Els enregistraments i l'edició en format digital.
 - La renovació i la consegüent ampliació de continguts dels web del Palau.
 - La creació del web diferenciat de l'Orfeó Català.
 - La posada en marxa del web específic de la *Revista Musical Catalana*.
 - La posada en marxa de nous comptes en les xarxes socials.
- En paral·lel a la venda física i a l'ús del web per a gestionar les reserves, en el període 2013-2015 es treballa amb Atrápalo, TR3SC i Letsbonus com a vies de comercialització de localitats. Es preveu col·laborar amb Ticketmaster i el canal de venda per cupó Wonderbox en propers exercicis. Altrament, l'estudi de vendes de la temporada 2015-2016 indica que més del 52 % de les entrades encara es compren a les taquilles del Palau.

- La temporada 2015/16 s'ha aplicat un nou sistema de venda, vinculat a un programari CRM (*Customer Relationship Management*), que ha d'optimitzar el procés de compra i la gestió de la base de dades del públic, fet que implicarà perfilar noves actuacions i estratègies de màrqueting.
- Per tal d'arribar al gran públic local i nacional i internacional, la institució ha impulsat les retransmissions d'algunes obres per televisió (TVE, TV3, Canal 33) i per ràdio (RNE i Catalunya Ràdio).

b) Innovació en la producció

- La Fundació ha portat a terme diverses iniciatives diferenciades d'ús de les iniciatives digitals per a generar serveis o productes nous.
- L'ús del web per a mostres creades expressament s'ha fet palès en l'exposició digital «Tresors de la Biblioteca de l'Orfeó Català» l'any 2014, en paral·lel a les accions vinculades al repositori digital.
- El 2013 s'implanten els tallers de creació i experimentació musical a través de dispositius digitals, com ara mòbils, ordinadors i tauletes, amb el projecte *Digitopia al Palau*, que permet esbrinar les possibilitats de la tecnologia com a font sonora.
- Entre d'altres iniciatives de generació de continguts amb la utilització de la tecnologia, destaquen els espectacles que sumen música, arts escèniques i mitjans audiovisuals, com els treballs coreogràfics de Pina Bausch en format cinematogràfic (any 2014) que estableixen un diàleg amb l'edifici patrimonial del Palau.
- Des del 2013 s'incorporen *teasers* al web, que actuen com a informació video-gràfica de les actuacions i concerts programats presentats pels seus intèrprets. Se'ls anomena «Els imprescindibles del Palau» i identifiquen per al públic aquelles produccions que es consideren especialment destacades en la programació artística de l'entitat.
- Resta previst per a l'any 2016 la substitució del sistema tradicional de cartells del Palau per una plataforma de difusió i comunicació digital integrada al gestor web, la qual proporciona informació constant i actualitzada sobre els concerts i les activitats diàries al Palau. Són pantalles instal·lades en diferents espais i controlades des del núvol per *un software* específic, que s'integren sense afectació important en l'edifici patrimonial.
- També a partir de 2016 es preveu la connexió *Wi-Fi* gratuïta per al públic a les instal·lacions del Palau.

- Fins a l'any 2013 els webs actius vinculats al Palau de la Música eren www.palaumusica.cat i www.orfeocatala.cat, aquest darrer en funcionament des de 2012. L'any 2015 es posa en marxa el web específic de la *Revista Musical Catalana*, www.revistamusical.cat.
- L'equipament informà que incorporaria les xarxes socials a la seva estratègia de comunicació la temporada 2011/2012. Fins a l'any 2013 el Palau disposava de comptes en xarxes socials a Facebook i Twitter per part del Palau, i a Twitter per part de l'Orfeó. L'exercici 2015 s'obriren comptes a Facebook específics per al Cor Jove, per al Cor de Noies, per al CEDOC i per a la *Revista Musical Catalana*. A Twitter s'obrí un compte específic per al Cor Jove, per al Cor de Noies, per al projecte Clavé XXI i per a la *Revista Musical Catalana*. També el 2015 s'obrí un compte genèric a nom del Palau a Instagram.
- La *Revista Musical Catalana* també s'edita en format digital apte per a tauletes i *iPad*. També existeix una publicació diària en format web que interacciona amb les xarxes socials (Facebook i Twitter), en la qual es publiquen notícies d'actualitat, crítiques de concerts i altra informació.
- L'any 2014 s'incorporà la intranet del Palau com a recurs de comunicació i coordinació en l'organització interna.

c) Presència o impacte

- El nombre de visites al web s'ha incrementat un 27 % en el període 2013-2015 i ha superat el milió. En referència a les pàgines de la web que s'han consultat, la xifra també ha augmentat, en aquest cas, un 10 % al llarg dels exercicis avaluats, cosa que significa que el 2015 s'han vist un total de 6,1 milions de pàgines.
- En el detall de les consultes a la web, destaca la implementació del web específic de la *Revista Musical Catalana* l'any 2015, que aporta més del triple de visites i el quàdruple de pàgines vistes. Amb tot, els indicadors de les visites al web genèric del Palau (+ 14 % respecte del 2013) i l'Orfeó (+ 31 % respecte del 2013) continuen creixent.
- En referència a la visualització de l'ens a la xarxa social, s'ha triplicat el nombre d'usuaris en el període avaluat, que ha arribat fins a 41.794 l'any 2015. En el detall s'aprecia que la creació de perfils digitals formant subgrups ha afegit nous usuaris sense que deixin de créixer els dels comptes ja actius el 2013: fins a 13.688 el Facebook del Palau, un 102 % més el 2015; 11.854 el Twitter del Palau, un 110% més el 2015, i 2.871 el Twitter de l'Orfeó, un 89% més el 2015.

- Com a eina per a la promoció, s'han emprès iniciatives utilitzant les xarxes socials. Entre elles, la Jornada de Portes Obertes anual mitjançant Facebook, amb sortejos i concursos utilitzant etiquetes diverses (#PortesObertesPalau i #Diade-laMúsica).

Indicadors		2013	2014	2015
36	Nombre de visites al web % diferència respecte del 2013	800.155	794.567 -1 %	1.013.854 27 %
36b	Nombre de pàgines web vistes % diferència respecte del 2013	5.592.014	4.970.852 -11 %	6.130.844 10 %
37	Nombre d'usuaris en xarxes socials % diferència respecte del 2013	13.937	23.821 71 %	41.794 200 %

Detall anualitzat dels seguidors a les xarxes socials

		2013	2014		2015	
	Comptes	Nombre	Nombre	% dif. 2013	Nombre	% dif. 2013
Facebook	Palau	6.780	12.483	84 %	13.688	102 %
	Cor Jove	-	-	-	1.025	-
	Cor de Noies	-	-	-	729	-
	CEDOC	-	-	-	537	-
	Revista Musical Catalana	-	-	-	2.166	-
	Subtotal	6.780	12.483	84%	18.145	168%
Twitter	Palau	5.640	9.053	61 %	11.854	110 %
	Orfeo	1.517	2.285	51 %	2.871	89%
	Cor Jove	-	-	-	2.342	-
	Cor de Noies	-	-	-	1.390	-
	Clavé XXI	-	-	-	679	-
	Revista Musical Catalana	-	-	-	3.152	-
	Subtotal	7.157	11.338	58%	22.288	211%
Instagram	Palau	-	-	-	1.361	-

Detall anualitzat del nombre d'interaccions dels visitants en els webs de la institució

		2013	2014		2015	
		Nombre	Nombre	% dif. 2013	Nombre	% dif. 2013
www.palaumusica.cat	Visites	776.687	768.403	-1 %	886.307	14 %
	Pàgines vistes	5.469.310	4.867.293	-11 %	5.536.037	1 %
www.orfeocatala.cat	Visites	23.468	26.164	11 %	30.822	31 %
	Pàgines vistes	122.704	103.559	-16 %	111.182	-9 %
www.revistamusical.cat	Visites	-	-	-	96.725	-
	Pàgines vistes	-	-	-	483.625	-

d) Digitalització per a conservar i difondre el patrimoni

- El CEDOC tracta i cataloga els fons documentals i les col·leccions que preserva i conserva. Al llarg del període avaluat, ha posat en línia els fons creant col·leccions digitals. L'any 2015 els usuaris dels servei de consulta via telemàtica foren 733.
- El 2013 es van digitalitzar les actes de l'Orfeó Català i més de 2.000 programes dels concerts realitzats al Palau de la Música i es van fer accessibles telemàticament; així mateix, s'augmentaren les activitats de difusió i l'accés a la consulta.
- L'any 2014 es culminà la definició del repositori digital de les col·leccions digitalitzades i es continuà actualitzant els inventaris documentals digitalitzats: es va completar el corresponent a la col·lecció dels programes de l'Orfeó Català, així com també la digitalització de 5.000 imatges de concerts al Palau de la Música Catalana.
- També al llarg de l'exercici 2014 es van incorporar les col·leccions digitals als següents portals i accessos web:
 - Memòria Digital de Catalunya: repositori cooperatiu, amb més de 3 milions de documents de 32 institucions diferents, de col·leccions digitalitzades de documents gràfics i bibliogràfics vinculats temàticament amb Catalunya i el seu patrimoni.
 - Europeana: biblioteca multimèdia digital d'àmbit europeu; la Biblioteca de Catalunya actua, ahora, com a prescriptora i facilitadora de la incorporació d'altres institucions del país en el marc d'Europeana.
- En el 2015 el CEDOC finalitzà la catalogació del fons sencer i concentrà esforços a fer-lo accessible mitjançant el catàleg d'arxiu. A més, també es preveu que a l'inici del 2016 comenci la digitalització d'una part important del fons, per tal que sigui accessible a través de les col·leccions digitals.

- El mateix 2015 es va implementar el gestor d'arxius Odilo A3W, que permet una gestió més àgil i definitiva de tota la informació que genera la Fundació. Aquest any també es va iniciar la incorporació a la Viquipèdia d'informació relacionada amb els fons custodiats.
- Respecte dels continguts en preservació i restauració, es van digitalitzar, entre d'altres, els materials següents:
 - La col·lecció de programes organitzats pel Patronat Pro Música entre els anys 1958-1984 al Palau.
 - Partitures manuscrites, fotografies d'activitats i concerts del Palau entre els anys 1991 i 2003.
 - El Fons Carles G. Vidiella i documentació històrica de la construcció del Palau.

Indicadors		2013	2014	2015
113	Nombre d'usuaris del servei per la web (CEDOC)	-	-	733

Valoracions a l'eix «Paradigma digital»

- La iniciativa digital ha suposat un avantatge estratègic transcendent perquè fa accessible el Palau a un públic global.
- La incorporació de les xarxes socials són el mètode proactiu per al diàleg i la comunicació actualitzada amb els clients de l'oferta i el públic potencial. La creació de comunitat implica la interacció immediata amb els seguidors i funciona com a via de contacte i d'informació en el present, i com a fòrum d'opinions i reflexions sobre la institució i les seves activitats; la mateixa vinculació actuaria d'enllaç i d'eina prescriptora per al públic genèric. A partir de l'exercici 2015, l'ens ha ampliat amb nous comptes l'explotació d'aquest canal.
- En termes generals, les visites al web del Palau i les pàgines visitades en cada espai, així com al web de l'Orfeó, han augmentat. En el mateix sentit, la institució ha incrementat la seva presència a les xarxes socials amb la creació de perfils digitals dels subgrups. Com era previsible, any rere any, el nombre d'usuaris de les xarxes socials ha augmentat.
- El CEDOC es troba en un procés continuat de digitalització de fons amb un doble objectiu:
 - Per una banda, la preservació digital de la col·lecció, a la qual s'afegeixen la resta de materials d'origen no analògic.

- Per una altra banda, l'accessibilitat virtual als fons.
- En el web es presenten els serveis de forma evident, amb l'accés directe a la programació, la compra d'entrades, el catàleg de prestacions per al públic i la informació corporativa útil per a l'usuari. La dinàmica de l'oferta obliga a un web actiu i d'interès actualitzat, tasca que la institució desenvolupa efectivament; en aquest sentit, cal assenyalar el següent:
 - Si bé des del web es poden fer reserves d'entrades, mitjançant un registre previ, fins a la temporada 2015-2016 no era possible fer efectiva la seva compra.
 - L'accés d'entrevistes i/o crítiques des de la web (Youtube, etc.) donaria valor afegit i diversitat al discurs sobre la programació pròpia i les activitats educatives i socials.
 - No es pot exercir l'opció de compra del *merchandising* i de possibles fons audiovisuals de la institució; en aquest sentit, la viabilitat de l'*e-commerce* des del web és una opció per explorar.
- És de gran interès que l'oferta musical més singular del Palau, aquella de la qual es disposin els drets audiovisuals (cors propis i «primers Palaus»), pugui enregistrar-se perquè estigui a l'accés del públic. L'oportunitat que representa la finestra digital possibilita una plataforma tant per a aquestes gravacions com per a altres iniciatives creatives i innovadores, que permetin, entre d'altres, la promoció del talent local.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

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

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

a) Accés a la cultura

- La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana desenvolupa una política de preus amb opcions d'abonament segons el cicle i amb diversos tipus de descomptes.
- Les estratègies de la política de preus del Palau és la següent:
 - En referència a la discriminació temporal, es fan promocions a segments de públics concrets en dates properes a l'acte i s'empra la promoció *fast minute* en referència a la compra d'abonaments.⁴⁶
 - En referència a la discriminació per espai, la sala està dividida per zones de diferent tarifació, fet que possibilita canvis de grup o promocions de butaques segons l'espectacle.
 - En referència a la discriminació per segments de públics, s'apliquen descomptes vinculats a objectius socials (edat, discapacitació, etc.) i a objectius d'interès comercial específic, per segments qualitatius i per vinculació amb l'oferta.
 - Els preus de venda són homogenis independentment del canal emprat, a excepció de promocions puntuals de descompte.
 - Les polítiques de gratuïtat es limiten a acords puntuals en les activitats familiars (Club Super3) i promocions excepcionals dirigides a col·lectius definits. S'ofereixen paquets d'invitacions als cantaires de l'Orfeó, el Cor de Cambra o l'Escola Coral en actuacions pròpies.
- En aplicació de les estratègies esmentades, la Fundació comercialitza diversos tipus d'abonament vinculats a la programació pròpia:
 - Per cicle: Palau 100, El Primer Palau, Cor de Cambra, etc.
 - Per paquet de nombre de concerts: hi ha el paquet de 5 a 9 concerts (10 % de descompte), el de 10 a 14 (15 % de descompte) i el de més de 15 (20 % de descompte).
 - Abonament a mida (iniciat la temporada 2014-2015), que es fa possible a partir de les preferències de l'espectador i a uns criteris mínims establerts per l'ens.
 - L'abonament jove per a menors de 35 anys (iniciat la temporada 2014-2015), amb un 40 % de descompte i uns condicionants específics. En la temporada 2015-2016 aquest abonament constituï l'1 % dels abonaments venuts.

46 L'equip gestor informa de la introducció progressiva d'una estratègia de preus flexibles.

- El xec regal (iniciat la temporada 2013-2014), de valor predeterminat i que equival al bescanvi per concerts.
- A més dels abonaments esmentats, els espectadors del Palau poden rebre descomptes en funció de les condicions següents:
 - La condició d'abonat.
 - Nombre d'entrades adquirides per a un mateix concert.
 - Condicions individuals especials de l'espectador: socis de l'Orfeó, menors de 35 anys, carnet jove, famílies nombroses, famílies monoparentals, famílies d'acollida, disminució superior al 33 %, aturats, jubilats, carnet de biblioteques.
 - La inclusió en el programa «Apropa Cultura», al qual la Fundació està adherida; Escena 25, i Quadern Cultura.
- La informació obtinguda del nou sistema de *ticketing* i CRM i l'estudi de públics annex referent a la temporada 2015-2016⁴⁷ mostren que el preu mitjà per entrada, incloent-hi les invitacions, és de 28,97 €; si el càlcul es limita a les entrades venudes, el preu mitjà és de 34,46 €. Es calcula que el 28 % del públic adquireix les entrades més barates (d'1 a 15 €); el 22,6 % dels clients, les de preu mitjà (entre 16 i 30 €), i el 12,3 %, les més cares (més de 61 €).
- També en la temporada 2015-2016 les entrades adquirides pels abonats constitueixen el 20 % de les entrades venudes i un altre 46 % no tenen cap mena de descompte; la diferència correspondria a les invitacions, les promocions i els descomptes específics. S'estima que el 7% d'entrades tenen descomptes de caire social.
- Per a properes temporades estan previstes altres modalitats de venda o abonament en forma d'itineraris temàtics que agrupin concerts i actuacions seriades o amb un mateix discurs musical o en format Wonderbox, paquet regal d'experiències amb entrades dobles als concerts.
- Per a l'àmbit d'actes de tipus empresarial, s'ha definit un paquet de descompte en funció del nombre i el tipus.

b) Difusió

- Durant el període d'avaluació, l'ens ha portat a terme la compilació mensualitzada de les nombroses notícies referents a les activitats i l'actualitat del Palau i, per

⁴⁷ Consulteu els capítols 2.4.b) i 2.5.b).

extensió, de la Fundació. La quantitat d'informació pels canals diversos (premsa escrita, internet, ràdio i televisió) s'entén com a impactes publicitaris, els quals defineixen la imatge que els mitjans, com a prescriptors, transmeten a l'opinió.

- En nombres absoluts, el total de notícies ha estat de 25.663 l'any 2013, i de 20.267 i 15.847 els dos següents, amb diversa incidència mensual depenent de la singularitat de l'oferta sincrònica o les novetats del moment.⁴⁸
- Com a seguiment internacional dels cors, l'ens ha convidat periodistes representants de mitjans diversos a acompanyar la participació dels cossos artístics propis arreu amb la finalitat que actuïn de prescriptors i difusors. Amb el precedent de Viena el 2012, la col·laboració continuà a París el 2013 i a Londres el 2015.
- A l'efecte de la difusió audiovisual, la presència del Palau és palesa en nombroses activitats musicals, principalment com a notícia d'espectacles destacats i en festivitats o dates específiques. En aquest sentit, a efectes mostrals, el Concert de Sant Esteve de 2013, que celebrava el centenari, va reunir tots els cors de l'Orfeó Català i el Cor de Cambra del Palau; fou concebut amb caràcter televisiu i es va retransmetre en directe per TV3 i Catalunya Música.
- Mitjançant la via digital, s'han emprès activitats diverses de promoció, com ara l'espot del Palau i l'Orfeó Català, que es viralitza amb més de 20.000 visualitzacions en 24 hores, 55.892 visualitzacions acumulades en la data d'informe d'avaluació. L'anunci, on es sumaven l'ens i els Castellers de Vilafranca, utilitzava els dos símbols nacionals que representen valors comunitaris, com la participació, el compromís social i l'esforç.
- Des del 2013, aprofitant la celebració del Centenari, i en la resta d'exercicis avaluats es retransmet en directe per TV3 el concert de Sant Esteve, si bé en edicions prèvies s'havia emès pel Canal 33. El total d'espectadors comptabilitzats ha estat de 315.000 (2013), 241.000 (2014) i 196.000 (2015).
- A partir del 2017 es preveu la creació de *newsletters* de periodicitat bimensual per a donar a conèixer la tasca social i l'activitat artística vinculada als diversos cors i al projecte Clavé XXI.

Indicador		2013	2014	2015
35	Nombre d'aparicions als mitjans de comunicació	25.663	20.267	15.847

48 La dada ja disponible de l'exercici 2016 és d'11.583 notícies aparegudes als diferents mitjans de comunicació.

c) La cultura com a motor de cohesió

- Les accions envers la territorialització de les activitats de la Fundació es desenvolupen principalment mitjançant els concerts dels cors, els cossos artístics propis, fora del Palau. Altres activitats que es desenvolupen externament són actes diversos (conferències, presentacions, etc.) i la interacció amb altres corals del país.
- El nombre d'actuacions al territori dels diferents cors de la institució durant el període d'avaluació no ha baixat de la cinquantena; cinquanta-vuit l'any 2015, un 9% més que el 2013. Del total de concerts que fan els cors, més del 40 % han estat fets fora de les instal·lacions del Palau.
- La casuística és diversa entre els cors. Així doncs, les actuacions de l'Orfeó Català, durant els tres anys, tenen lloc majoritàriament fora del Palau; no és el cas del Cor de Cambra, la formació professionalitzada, que el 42 % de les seves actuacions són en el territori, i la resta, en escenaris internacionals. La resta de cors amateurs també actuen en el territori de forma habitual.
- L'activitat social del Palau es centra en tres àmbits bàsics: les activitats escolars i familiars,⁴⁹ el projecte propi Clavé XXI i la participació en altres iniciatives comunitàries, com Apropa Cultura.
- El projecte Clavé XXI va néixer el 2011 com a iniciativa social de l'Escola Coral de l'Orfeó Català, a fi d'oferir propostes d'integració mitjançant la música als infants en situació de vulneració social, i s'inicià en l'entorn immediat del Palau, el districte de Ciutat Vella de Barcelona. La dimensió del projecte l'ha fet singularitzar-se en l'estructura organitzativa de la Fundació.
- Es col·labora amb els cors del projecte Cors de Ciutat Vella i de la Fundació Xamfrà. En aquest sentit, durant el període avaluat, les tipologies de cor que acull el projecte són les de les entitats socials de Ciutat Vella, els cors d'escoles de primària de Ciutat Vella, l'Escola Coral de Ciutat Vella i diversos cors adscrits preexistents.
- El nombre de participants en el projecte s'ha incrementat molt notablement en el període avaluat: un 150 % més d'entitats participants, fins a 15; un 200 % més de cors creats i adscrits, fins a 27, i un 170 % més d'infants cantaires, fins a 500.
- L'acció del projecte ha superat la circumscripció de Ciutat Vella i s'hi inclouen cors adscrits de Mataró (dos el curs 2013-2014), de Manlleu (tres els curs 2014-

⁴⁹ Consulteu el capítol 2.7).

2015) i d'altres zones de Barcelona, com de la Verneda (un cor el 2014-2015).

- Els assajos dels cors tenen lloc a les instal·lacions del Palau de la Música i a les escoles o locals de les entitats col·laboradores.
- Els recursos emprats per la Fundació consisteixen en un director artístic, un gerent, directors dels cors i professors, i hi ha la previsió d'incorporar un logopeda. Les entitats col·laboradores aporten els formadors i, si escau, es fan càrrec dels costos dels professors.
- Vinculades a aquest projecte, s'han portat a terme iniciatives de recapte popular i de captació de fons, com *Posa't la polsera, tu també!*, aprofitant jornades de portes obertes i la difusió de les xarxes socials.
- El Palau de la Música està integrat des de la temporada 2011-2012 al programa «Apropa Cultura», una iniciativa que uneix teatres, auditoris, festivals i museus amb entitats del sector social per fer la cultura accessible. L'objectiu del projecte és facilitar l'accés a l'òpera i a la música clàssica a persones en risc d'exclusió social.
- Durant l'any 2015 la col·laboració del Palau amb Apropa Cultura va consistir en l'accés a entrades a preu especial de múltiples concerts; en el mateix marc cooperatiu, es van habilitar visites guiades i es participà en el curs de formació anomenat Educa amb l'Art, que ofereix formacions de música coral a professionals de l'acció social i educativa. El total d'usuaris durant el 2015 que participaren en el programa «Apropa Cultura» al Palau de la Música va ser de prop de 1.400.
- En les activitats educatives l'ens aplica una política de beques pròpies, a les quals aplica un descompte del 50 % del preu a aquells alumnes que poden estar inclosos en la consideració de vulnerabilitat econòmica. En el curs 2015-2016 el nombre de becats va ser aproximadament de dos mil alumnes.

Indicadors		2013	2014	2015
29b	Nombre de concerts dels cors propis fora del Palau % diferència respecte del 2013	53	60 13 %	58 9 %
131	% concerts del cor territorialitzats	45,69 %	43,48 %	41,73 %

Detall anualitzat dels concerts dels cors al territori

	2013	2014	2015
	Nombre	Nombre	Nombre
Orfeó Català	12	15	9
Cor de Cambra	17	15	16
Cor Jove	7	9	9
Cor de Noies	3	5	7
Cor Infantil	10	7	4
Cor de Mitjans	3	2	2
Cor de Petits	1	2	2
Cors Projecte Clavé XXI	0	5	9

Evolució anualitzada dels participants en el projecte Clavé XXI

	2012-2013	2013-2014		2014-2015	
	Nombre	Nombre	% dif. 2013	Nombre	% dif. 2013
Entitats / Escoles	6	13	117 %	15	150 %
Cors	9	19	111 %	27	200 %
Cantaires	185	350	89 %	500	170 %

Valoracions a l'eix «Cohesió social»

- La comunicació externa i la difusió de valors i continguts als mitjans de comunicació han estat les vies fonamentals per a evidenciar el canvi de rumb existent i exigit a partir dels fets del «Cas Palau». L'objectiu i els resultats positius de les estratègies dutes a terme s'evidencien en la premsa i la valoració positiva de la imatge i de la gestió i les activitats que han permès superar l'efecte del «Cas Palau».
- En aquest sentit, la naturalesa de les notícies aparegudes en els mitjans s'ha centrat bàsicament en tres línies argumentals de pes numèric i, per tant, amb un impacte diferenciat:
 - La repercussió present des de l'any 2009 del procés judicial que, previst per al 2017, als efectes públics situa l'ens com a part afectada i víctima dels fets imputats a uns tercers.
 - La reacció institucional i gestional a les disfuncions apuntades pel «Cas Palau», amb les modificacions societàries i de governança implícites.

- I numèricament majoritàries, les notícies envers les activitats que es porten a terme, especialment aquelles d'un alt nivell artístic i que aporten un gran impacte mediàtic.
- En determinades ocasions l'ens quantifica la valoració econòmica dels impactes publicitaris, en funció del cost que suposaria la presència en el mitjà, de la posició i del format on apareix la notícia⁵⁰ Tanmateix, la visibilitat de l'ens es troba assegurada gràcies a una oferta de qualitat que converteix els mitjans de comunicació en prescriptors.
- La participació i el compromís social formen part dels valors centrals de la institució i, singularment, articulen bona part dels objectius del seu Pla Estratègic.
- Les polítiques envers la cohesió social poden desenvolupar-se des de lògiques diverses: els preus d'accés a l'oferta, les mesures de socialització i difusió del programa, el disseny i execució d'un projecte social propi, l'obertura i lideratge cultural o la integració en el teixit ciutadà.
- En relació amb els preus, a diferència dels equipaments de titularitat totalment pública, la política de preus de l'equipament no està regulada per una ordre pública.
- Els preus es defineixen per la zonificació de la Sala de Concerts, el nivell qualitatiu de la proposta i, com criteri derivat de l'anterior, el seu cost. Alhora, hi intervenen factors vinculats a l'expectació i/o la comercialitat, amb l'increment de tarifes vinculat als concerts que es consideren de demanda més gran.
- Les dades de la temporada 2015-2016 assenyalen, d'una banda, que el preu mitjà de les entrades venudes es situa en un estàndard mitjà, 34,46 €, i d'una altra, que les localitats de preu més baix són les més adquirides, fet que palesa que hi ha una base àmplia de públic que és susceptible d'accedir a l'oferta del Palau a preus populars. El limitat nombre d'entrades adquirides amb descompte social i d'altres variants que redueixen el preu final fa factible el desenvolupament de l'accessibilitat social mitjançant aquesta estratègia.
- La manca del programari adient per a la gestió de les vendes i del públic comprador no ha permès actualitzar accions de millora per a l'accessibilitat econòmica a l'oferta. L'adopció progressiva d'estratègies diverses factibles a partir de l'anàlisi amb la nova eina (*last minute*, *fast minute*, flexibilitat, etc., en funció del

⁵⁰ Dades preliminars respecte del cicle de les simfonies de Beethoven dirigides per Gustavo Dudamel el 2017 mostren 248 impactes, amb una valoració econòmica d'1,78 milions d'euros.

ritme o les dinàmiques de venda) possibilita la coordinació de noves fórmules per fer accessible l'oferta a la seva gestió eficient, superant la desconfiança amb les lògiques de consum que poden provocar.

- La naturalesa de la Fundació, un ens privat, amb una part limitada del pressupost subvencionat per les administracions públiques i que té la necessitat d'equilibrar el seu balanç econòmic, implica que les tarifes puguin ser elevades. Tanmateix, l'objectiu social s'evidencia pel marge brut negatiu de la programació pròpia; en aquest sentit, no es carrega en els preus d'accés a l'oferta la totalitat del seu cost.
- Respecte de la territorialització de les seves activitats:
 - Es presenten conferències temàtiques.
 - Es desenvolupen les activitats socials del projecte Clavé XXI (curs territorials, formació i assajos a centres diversos).
 - Es convida formacions del territori.
 - Les diverses formacions corals fan actuacions territorials.
- En relació amb l'estratègia social que l'ens ha d'emprendre, cal que aquesta es centri en la continuïtat de les polítiques de cohesió, pròpies o fruit de col·laboracions en projectes de tercers, definint un pla d'aplicació a curt i llarg termini quantificat que es vinculi amb els objectius descrits en el Pla Estratègic i de Viabilitat.
- Altrament, és imprescindible una política comunicativa que prioritzi la vessant comunitària de l'ens, on aparegui el desenvolupament de les funcions públiques com un atribut inherent del Palau. En aquest sentit, la Fundació s'ha preocupat per desenvolupar una àmplia activitat col·laborativa de caire social pròpia (Clavé XXI), que s'articula mitjançant l'especialització en el cant coral, i incorporar-se a Apropa Cultura, iniciatives de valor especial pel fet de tractar-se d'una institució de caràcter privat.

2.7. EDUCACIÓ

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

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

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

a) Nivell educatiu

- El projecte educatiu es troba estretament vinculat a la programació del Palau i al seu patrimoni a fi de crear una oferta singularitzada. També són objectius comuns de les activitats musicals educatives que siguin d'interès per a un públic intergeneracional que aquest hi participi i que l'oferta interaccioni amb altres disciplines artístiques.
- Talment, el Palau de la Música Catalana posa a disposició de la comunitat educativa el cicle Escoles al Palau, amb activitats i propostes artístiques que potencien el desenvolupament integral i especialment musical del públic infantil i juvenil.
- El servei educatiu ofereix concerts adreçats a públic familiar i escolar i tallers diversos. Altrament, la tasca educativa del Palau es manifesta també en l'Escola Coral.
- L'Escola Coral de l'Orfeó Català és un projecte educatiu, musical i social estructurat en cinc cors que són el planter de l'Orfeó Català: el Cor Petits (6 i 7 anys), el Cor Mitjans (8, 9 i 10 anys), el Cor Infantil (11 a 15 anys), el Cor de Noies i el Cor Jove (16 a 25 anys) agrupen 224 cantaires (any 2015).
- L'objectiu de l'Escola Coral és l'educació dels joves i els infants a través de la veu mitjançant una educació humana i musical. Es centra a formar en la pràctica coral amb els coneixements tècnics, musicals, humans i culturals necessaris, alhora que possibilita als alumnes d'accedir a cors d'adults.
- El projecte formatiu de l'Escola Coral, reformat a partir del 2010, esdevé prioritari en l'estratègia de la Fundació i disposa d'una organització de professorat de cant, pianistes, directors i logopedes que, en part, comparteixen amb les altres formacions corals de l'entitat. En el marc d'interacció entre l'etapa formativa i la resta de cors propis, cada temporada es sumen sinergies a través de participacions conjuntes diverses (cicle La Casa dels Cants).
- La formació que reben els cantaires comprèn tots els cossos corals que gestiona la institució.⁵¹ Durant el període avaluat, en referència a la formació individualitzada per cada cantaire portada a terme al Palau amb recursos de la Fundació, els cantaires de l'Orfeó Català han rebut 30 minuts setmanals el 2013

⁵¹ Els cantants del Cor de Cambra, l'única formació professionalitzada del Palau, reben una dotació econòmica anual individualitzada per al manteniment artístic propi.

i 45 minuts setmanals els anys 2014 i 2015; els cantaires del Cor Jove i el del Cor de Noies han rebut 30 minuts setmanals els tres exercicis, i els cors infantils reben formació de tipus col·lectiu, amb un periodicitat de 30 minuts setmanals. L'ens assenyala que a partir del 2016 la formació interna individualitzada tant dels cantaires de l'Orfeó com dels del Cor Jove i del Cor de Noies s'incrementa en 15 minuts setmanals; d'altra banda, els cors infantils dupliquen la dedicació en formació col·lectiva.

- La temporada dels diversos cors de l'escola inclou actuacions en el Palau i en el territori, així com participacions internacionals. La suma anual de concerts fou de 58 el 2013, de 67 el 2014 i de 63 el 2015.⁵²
- Durant el 2015 es portaren a terme 177 sessions d'activitats formatives, un 24 % menys que el 2013, de les quals 133 foren concerts, que es reduïren en proporció semblant respecte del primer exercici avaluat.
- En contraposició a la minoració en nombre de concerts, durant el període avaluat s'evidencia una tendència de creixement del públic escolar, fins a 59.493 espectadors el 2015, un 13 % més que el 2013. En aquest sentit, el nombre mitjà de públic als concerts educatius ha augmentat fins a 447 l'any 2015, prop de 150 assistents més que el 2013 per cada espectacle.
- El 2013 el projecte educatiu va desenvolupar nous tallers i espectacles en els cicles Escoles i Concerts Familiars, que es sumen a iniciatives preexistents (la conferència «Parlem de música» del cicle Palau 100 o el projecte «Big Draw»). S'hi incorporen dos espectacles nous i sis tallers de producció pròpia:
 - L'espectacle *Kantikipugui al Palau*, amb la participació del Cor de Cambra del Palau.
 - L'espectacle *Cobla 2.0*, amb la Cobla Sant Jordi - Ciutat de Barcelona, per oferir una visió moderna i contemporània del gènere.
 - El taller «Abans de néixer al Palau», dirigit a embarassades i acompanyants, referent a l'estimulació de l'univers auditiu del nadó abans de néixer.
 - El taller «Visitem i experimentem el Palau», un recorregut guiat pel Palau i una activitat plàstica experimental d'alguna de les tècniques artístiques observades.
 - El taller «Connecta amb l'Orquestra Simfònica», amb l'Orquestra Simfònica del Vallès.

⁵² Consulteu el capítol 2.4.a).

- El taller «Digitopia al Palau», de creació musical amb les noves tecnologies.
- El taller «Crea la teva música al Palau», també relatiu a la creació musical.
- El taller «Músic x 1 dia al Palau» de percussió corporal.
- A més d'aquesta nova oferta implantada el 2013, altres espectacles i tallers en vigor els cursos posteriors han estat els espectacles *En Jan Titella*, *Jazz en viu... Swing!*, *Les músiques del món* i *Trencadís de cançons* i els tallers «Bim Bom, nadons al Palau», «Zig Zag, passets al Palau» i «Escoltem l'orgue». El 2015 s'hi incorporà l'espectacle *Flamenkids.cat*.
- D'altra banda, es consoliden i s'amplien iniciatives com «Parlem de música», del cicle Palau 100, amb l'edició de materials educatius de seguiment i el cicle Concerts Familiars al Palau.
- L'entitat disposa de diversos materials pedagògics vinculats a la seva oferta, com dossiers i vídeos educatius i enregistraments sonors de concerts propis (*Flamenkat*, *Cobla 2.0*, *Les músiques del món*).

Indicadors			2013	2014	2015
33	Nombre total de sessions d'activitats formatives % diferència respecte del 2013		232	193 -17 %	177 -24 %
33b	Nombre de concerts educatius % diferència respecte del 2013		177	150 -15 %	133 -25 %
34	% de participació en concerts educatius	Nombre espect. concerts formació / Nombre total d'espectadors	16,91 %	13,04 %	14,17 %
101	Nombre d'assistents a concerts escolars % diferència respecte del 2013		52.858	49.812 -6 %	59.493 13 %
101b	Nombre mitjà d'assistents per concert escolar	Nombre espect. concerts formació / Nombre conc. escolars	299	332	447

b) Accent educatiu en l'acció cultural

- El Palau de la Música Catalana ofereix el cicle Concerts Familiars al Palau per facilitar l'experiència musical compartida de manera intergeneracional. Com en les activitats educatives per a públic escolar, els programes musicals interaccionen amb les arts plàstiques, escèniques i literàries.

- Les activitats familiars consisteixen en concerts, tallers musicals participatius i itineraris guiats específics. Són concerts de 50 minuts amb un projecte vinculat canviant i adaptable.
- Com a activitat destacada, el 2014 es va fer l'estrena mundial del concert espectacle *Malikianini, simfònic ara!*, protagonitzada pel violinista Ara Malikian i amb la participació de l'Orquestra Simfònica del Vallès. La proposta fou una combinació de música simfònica i humor per a apropar la música clàssica a tots els públics.

Valoracions a l'eix «Educació»

- La idiosincràsia particular del Palau i el seu projecte, ens privat i voluntat comunitària, dóna una rellevància màxima al projecte educatiu. L'expressa des de tres vessants: la formació en música coral, mitjançant l'Escola Coral; l'alfabetització musical amb les activitats i els concerts educatius, i les activitats socials i alhora pedagògiques del projecte Clavé XXI.
- L'Escola Coral és un dels valors identificatius del projecte del Palau. En aquest sentit, la formació interna esdevé la fórmula per a incrementar el nivell dels cantaires mitjançant professors, músics i logopedes assumits amb els recursos de la Fundació.⁵³
- Respecte de les activitats educatives destinades a l'alfabetització i a la sociabilització del fet musical, i a partir dels valors fundacionals, s'ha incidit en la formació dels alumnes i també dels mestres, intentant detectar les necessitats de l'entorn per a cobrir-les incorporant nova oferta a cada exercici. Amb aquest objectiu, s'han definit els continguts per edats, utilitzant els mateixos productes musicals per a tothom, però adaptant lectures per oferir impactes emocionals diferents.
- La segmentació de continguts per edats ha generat la planificació d'estratègies de continuïtat que, a més, es vinculen a la programació pròpia. Un dels resultats d'aquesta coordinació interna és l'activitat «Parlem de Música».
- L'oferta didàctica actual es vehicula a través de la coordinació de recursos interns i els intèrprets i músics externalitzats. Com en la resta de processos que desenvolupa l'ens, a la Fundació li correspon controlar estretament l'estratègia i el *know how* de les activitats educatives, procedint de forma interioritzada al

⁵³ Segons informa l'ens, amb anterioritat a l'any 2010 les sessions formatives eren de 30 minuts quinzenals individualment per als cantaires de l'Orfeó, de 30 minuts en grups reduïts per als cors de l'Escola Coral i cap formació per al Cor de Cambra.

disseny de la seva oferta en relació amb els objectius generals, col·laborant amb qui calgui per portar-la a terme i controlant l'execució i els resultats, a fi de revisar-la de forma continuada.

- En referència al desenvolupament operatiu de les activitats escolars, en els exercicis avaluats s'ha guanyat en eficiència, s'ha aconseguit més públic amb menys nombre d'actes.
- La renovació d'oferta ha estat progressiva, amb nous productes cada curs, en substitució a mesura que es consideren amortitzats o prou coneguts pel públic.
- A fi d'ampliar el catàleg d'activitats educatives, seria factible incidir en l'aprofitament d'aquelles propostes conjunturals (mostres gràfiques, commemoracions, cicles musicals, visites de formacions històriques, etc.) per a vincular noves propostes.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

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

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

a) Mercats

- La política d'internacionalització dels cors ha portat a actuar fora de Catalunya en set concerts el 2013, catorze concerts el 2014 i deu concerts el 2015. El Cor de Cambra, el cos artístic professional, esdevé la formació amb més actuacions a Europa.
- D'entre les actuacions més destacades en mercats internacionals, cal destacar les següents:
 - El juny de 2013 l'Orfeó Català i el Cor de Cambra del Palau de la Música Catalana van debutar a la Konzerthaus de Viena en la que va ser la primera actuació conjunta de les dues formacions. El cors, juntament amb el cor de la Wiener Singakademie, el cor del Teatre Nacional Eslovac i la Wiener Symphoniker, sota la batuta de Kent Nagano, van interpretar els *Gurrelieder* d'Arnold Schönberg.

- També el 2013 el Cor de Cambra va actuar en els Tenso Days, on va compartir cartell amb els cors Cappella Amsterdam i Eric Ericsons Kammarkör. Va actuar a França, en el festival Les Voix du Prieuré, amb un programa *a cappella*, i a la sala Warsaw Philharmonia de Polònia va oferir *El Messies* de Händel sota la direcció de Paul Dombrecht i l'orquestra Il Fondamento.
- Durant el 2014 l'Orfeó Català va oferir concerts a Lisboa, amb la interpretació del *Rèquiem* de Fauré al Grande Auditório Gulbenkian, i a Viena, al Palais Auersperg.
- El 2014 el Cor de Cambra va protagonitzar dues gires destacades: amb Marc Minkowski i Les Musiciens du Louvre, amb actuacions a Madrid, Grenoble, l'Illa de Ré i Bremen, i amb Christophe Rousset i Les Talens Lyriques a Lausana, Pamplona, París i Barcelona.
- El 2014 el Cor Jove de l'Orfeó Català va actuar al Musik & Theater Muth, de Viena, amb un programa centrat en música catalana, i al Coliseu do Porto al costat de l'Ensemble Vocal Pro Musica. A Lisboa, el Cor Infantil de l'Orfeó Català va actuar en dos concerts al costat del Coro Infanto-Juvenil da Universidade de Lisboa en el marc d'un intercanvi entre les dues formacions.
- El 2014 l'Orfeó Català i el Cor de Cambra del Palau van actuar a Madrid i posteriorment en el cicle Palau 100 acompanyant la Royal Philharmonic Orchestra i dirigits per Charles Dutoit.
- El Cor de Noies de l'Orfeó Català va actuar en dos concerts a Ljubljana i Nova Gorica (Eslovènia), en intercanvi amb el cor de noies de Bodeča Neža.
- D'altra banda, també l'any 2014 el Cor de Cambra va presentar una temporada amb dues gires internacionals: Les Musiciens du Louvre i el director Marc Minkowski, que van interpretar *Orfeo ed Euridice*, de Gluck, i Les Talens Lyriques, dirigits per Christophe Rousset, amb l'*Oratori de Nadal*, de Bach.
- El Cor Infantil va fer un intercanvi amb el Coro Infanto-Juvenil da Universidade de Lisboa amb un concert internacional a Lisboa durant el 2014.
- El 2015 l'Orfeó Català i el Cor de Cambra van actuar al Royal Festival Hall de Londres amb la London Philharmonic Orchestra i el London Philharmonic Choir i direcció de Tomáš Netopil, interpretant la *Missa glagolítica*, de Leoš Janáček.
- També el 2015, l'Orfeó va actuar en solitari al festival Choral at Cadogan i al Borough Market amb motiu de la festivitat de Sant Jordi.
- D'altra banda, en el mateix exercici, el Cor de Cambra va actuar en tres concerts *a cappella* en el festival Musikfest Bremen i va fer una gira amb

l'Ensemble Matheus, sota la direcció del francès Jean-Christophe Spinosi, amb concerts al cicle Palau 100 i al Grand Théâtre de Provence, d'Ais de Provença, i a la Konzerthaus Dortmund.

Indicadors		2013	2014	2015
31	Nombre d'actuacions internacionals dels cors	7	14	10

Detall anualitzat del nombre d'actuacions internacionals dels cors. En determinats concerts actua més d'una de les formacions pròpies

	2013	2014	2015
	Nombre	Nombre	Nombre
Orfeó Català	2	3	2
Cor de Cambra	3	8	6
Cor Jove	-	2	-
Cor de Noies	-	-	2
Cor Infantil	2	2	-

b) Creació i xarxes

- La política de promoció i d'internacionalització dels cors dependents de la Fundació ha implicat establir vincles amb organitzacions sectorials.
- El Palau és membre des del 2011 del European Concert Hall Organisation (ECHO), l'associació – xarxa dels auditoris i sales de concerts més important d'Europa. L'ECHO constitueix una plataforma per a l'intercanvi obert, fet que permet gaudir de concerts específics per incorporar a la programació i impulsar coproduccions i intercanvis.
- Entre les col·laboracions amb ECHO, hi ha el cicle ECHO Rising Stars. Es programa com un cicle itinerant entre els associats amb els intèrprets emergents més importants del moment.
- Des del 2010 el Cor de Cambra del Palau és membre de la Xarxa Europea de Cors de Cambra professionals (TENSO). En el 2013 es va portar a terme la primera participació del Cor de Cambra en els Tenso Days.
- El 2013 l'Orquestra Simfònica del Vallès i la Fundació la Caixa, com a socis de ROCE (Xarxa d'Organitzadors de Concerts Educatius), amb la col·laboració de L'Auditori i el Palau de la Música Catalana, van acollir les jornades «El públic: música i comunitat». L'objectiu de les jornades fou l'anàlisi de les activitats educatives i els seus públics a fi de cobrir les necessitats actuals.

- El Concurs Internacional de Música Maria Canals és un concurs de referència d'àmbit internacional organitzat per l'Associació del Concurs Internacional de Música Maria Canals en col·laboració amb la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana. Es celebra anualment al Palau des de 1954 amb participants d'arreu i té difusió internacional.

c) Permeabilitat i atractivitat

- Dins els objectius d'excel·lència musical definits pel Pla Estratègic, els diversos cicles de la programació pròpia es caracteritzen per les músiques d'arreu i, principalment, per la presència de grans intèrprets i formacions internacionals.
- D'entre les actuacions d'artistes forans al Palau, alguns en col·laboració directa amb els cors del Palau, en destaquen les següents:
 - La Filharmònica de Berlín, amb la direcció de Sir Simon Rattle, l'any 2013.
 - El cor Tapiola de Finlàndia, l'any 2013.
 - El cor RIAS Kammerchor, dirigit per Hans-Christoph Rademann i amb la participació orquestral del Concerto Köln, l'any 2013.
 - El director Zubin Mehta amb l'Orquestra Simfònica de la Ràdio de Baviera, l'any 2013.
 - La Royal Philharmonic Orchestra, dirigida per Charles Dutoit, l'any 2014.
 - El cor Eric Ericsons Kammarkör, l'any 2014.
 - El director Gustavo Dudamel i l'Orquestra Simfònica Simón Bolívar, l'any 2014.
 - El pianista Sir András Schiff, l'any 2015.
 - El director Riccardo Muti i l'Orquestra Giovanile Luigi Cherubini, l'any 2015.
 - La London Philharmonic Orchestra, dirigida per Vladimir Jurowski i amb el violinista Leonidas Kavakos, l'any 2015.
 - El cèlebre compositor i director John Rutter, dirigint el Cor Jove i el Cor de Noies i amb la participació de l'Orquestra Camera Musicae, l'any 2015.
 - El pianista Kristian Bezuidenhout, l'any 2015.
 - El tenor Mark Padmore i el pianista Paul Lewis, l'any 2015.
 - Gustavo Dudamel dirigint l'Orquestra Simfònica Simón Bolívar, també el 2015.

Valoracions a l'eix «Internacionalització»

- Un dels objectius explícits del Pla Estratègic vigent durant el període avaluat ha estat la internacionalització dels cossos artístics propis, els cors, com a ambai-xadors de la cultura catalana. En aquest sentit, el programa onzè del Pla Estra-

tègic, vinculat a l'objectiu estratègic d'internacionalització, esmenta els següents objectius operatius amb la finalitat de ser una entitat de referència:

- La presència en xarxes internacionals.
- L'activitat dels cors en l'àmbit internacional.
- L'establiment de vincles de col·laboració amb entitats similars.
- Una de les manifestacions d'aquesta voluntat s'expressa en la pertinença a ECHO, la xarxa internacional que permet formar part del sector i interactuar-hi, amb una posició de tradició centenària i fundacional, així com en la integració del Cor de Cambra en la xarxa sectorial TENSO.
- La participació d'intèrprets i formacions internacionals és inherent a la programació de qualitat del Palau. Talment, la permeabilitat d'aquesta proposta al públic del Palau es suma als intercanvis dels cors amb altres formacions internacionals i a les col·laboracions que, també en el Palau, els cossos artístics interns porten a terme amb orquestres i programes de nivell artístic elevat.
- L'activitat internacional dels cors no recau exclusivament en la formació professional, sinó que hi participen l'Orfeó i, en menor grau, alguns dels cors formatius. L'evolució del nivell de totes aquestes agrupacions està vinculada directament amb la seva acceptació exterior i és explícita en grans fites artístiques, com el concert d'Orfeó i Cor de Cambra a Viena del 2013, l'actuació d'ambdues formacions al Royal Festival Hall de Londres de 2015 o, en aquell mateix any, l'actuació del Cor de Cambra al festival Musikfest, de Bremen.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

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

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

a) Coneixement i innovació

- La generació de nou coneixement es centra en diverses activitats que es porten a terme al Palau:
 - L'educació musical inherent a la programació i les activitats formatives.
 - Les activitats corals, amb l'adaptació i preparació de repertoris per part de les diverses formacions pròpies.
 - La producció de continguts per part de l'acció del Compositor Convidat.
 - Les activitats del CEDOC.
 - Les conferències diverses i les vinculades a l'activitat «Parlem de Música».
 - La *Revista Musical Catalana*.
- La *Revista Musical Catalana* fou fundada per l'Orfeó Català l'any 1904, i l'edició fou represa el 1984 i renovada el 2011. El seu àmbit temàtic es centra en la divulgació i l'estudi de la música catalana (clàssica, antiga, lírica, moderna, contemporània, jazz, cançó d'autor, experimental, etc.). De caràcter bimestral (se n'editen sis números anuals, tant en paper com en format digital), des de 2015 disposa de web propi i de compte a les xarxes socials. L'apartat al web de notícies d'actualitat i informació diversa vinculada s'actualitza diàriament.
- Amb caràcter anual es publica el llibre de temporada i la memòria anual. El primer inclou informació referent a la programació prevista i la planificació artística de la temporada a inaugurar. La memòria recull tota l'activitat que ha desenvolupat l'ens en l'exercici tancat.
- El Centre de Documentació de l'Orfeó Català (CEDOC) és un dels principals dipòsits documentals de fons musicals del país, amb manuscrits des de l'època medieval fins d'autors contemporanis. Les seves característiques el converteixen en centre de recerca i el seu fons resta obert als investigadors. Disposa de catàleg físic i en línia i digitalitza la documentació per a la seva consulta.
- El personal del CEDOC no duu a terme recerca directa sobre els continguts dels fons. Desenvolupa i executa procediments tècnics referents a la seva gestió, com ara conservació física, catalogació bibliogràfica, digitalització, transcripció, etc., per facilitar-ne la recerca externa.
- Una de les tasques de creació de coneixement que desenvolupa el CEDOC consisteix en l'elaboració d'exposicions virtuals, consultables via web, i de factura física, que es poden visitar en els espais del Palau. En el període avaluat, s'han pogut veure les següents:
 - l'exposició virtual «Tresors de la Biblioteca de l'Orfeó Català»;

- l'exposició física «Gaietà Renom. La veu emocionada».
- l'exposició física «La dona i la música»;
- l'exposició física «Richard Strauss, el jove mestre. 150 aniversari del seu naixement»;
- l'exposició física «Maria Canals. Una vida per la música, una passió pel piano»;
- l'exposició física «Amadeu Vives. L'entusiasme i l'èxit»;
- l'exposició física «Lluís Millet i Pagès, una vida i els seus anhels».
- El Palau de la Música Catalana convocà el primer Concurs de Disseny per a Joves Talents l'any 2013.
- El projecte La Festa de la Música Coral vol ser un punt de trobada del món coral català, així com convertir-se en un esdeveniment musical amb un preu d'entrada baix en què es lliuraran els guardons referents al Concurs Internacional de Composició Coral «Festa de la Música Coral» i dels Premis Internacionals Catalunya de Composició Coral. El projecte pretén potenciar la creació de música coral nacional i internacional, i la recuperació del patrimoni musical català ja existent.
- Com a aportació artística plàstica al conjunt del Palau, el 2014 i 2015 s'afegiren nous retrats escultòrics a la Sala Lluís Millet, que correspongueren al bust del compositor Xavier Montsalvatge, la pianista Alícia de Larrocha, el violinista, compositor i pedagog Joan Massià i la cantant Victòria dels Àngels, que es sumen a les de Lluís Millet, Amadeu Vives, Rosa Sabaté, Eduard Toldrà, Pau Casals i Frederic Mompou.
- El 2013 l'escultora Lluïsa Sallent féu donació de l'escultura *Harmonia*, ubicada al passadís del foyer.

Indicador		2013	2014	2015
43	Nombre de publicacions	3	3	3
43b	Nombre d'edicions anuals	8	8	8

b) Prestigi i reconeixement

- El 2013 es celebrà el centenari del primer Concert de Sant Esteve, on actuà l'Orfeó Català dirigit per Lluís Millet.
- El prestigi històric de l'entitat es consolida en el present amb la participació de grans intèrprets internacionals i la representativitat de les formacions corals

pròpies en escenaris nacionals, estatals i internacionals.⁵⁴

- En els aspectes referents al reconeixement extern, a finals de 2012 es renovà la imatge corporativa, gràfica i de marca de la Fundació, que va rebre el mes d'octubre de 2013 un premi Laus d'Or.
- En relació amb l'ús de la imatge del Palau, des del 2013 s'ha emprès una millora de la gestió dels drets d'imatge pròpia. El conjunt de mesures vinculades implica el control sobre representacions gràfiques i videogràfiques de l'edifici, el patrimoni i els elements distintius i la corresponent explotació comercial.
- La Fundació impulsa des del 2012 el diàleg del Palau com a centre musical i edifici patrimonial amb les arts plàstiques. El 2014 es va presentar l'obra dels artistes Louise Bourgeois, Eulàlia Valldosera i Pina Bausch. La temporada 2014-2015 el relat versà sobre els universos onírics de Joan Miró, Perejaume i Eugenio Ampudia.
- El 2014 l'escriptor Carlos Ruiz Zafón va presentar l'estrena mundial de la suite *L'ombra del vent*, composta per ell mateix i seleccionada i arrangada per l'Orquestra Simfònica del Vallès.
- La Fundació creà la figura del compositor resident per a donar suport a la creació musical i reconeixement a figures d'alt nivell musical, amb el propòsit d'acostar al públic els compositors catalans i estrenar les seves obres des de la plataforma del Palau. El 2013 rebé aquesta consideració Joan Guinjoan, el 2014 Ramon Humet i el 2015 Hèctor Parra.
- El 2013 la Fundació organitzà una mostra i un acte acadèmic i dedicà un concert a la memòria del tenor i solista Gaietà Renom (1913-1997), en el centenari del seu naixement. Renom, tenor reconegut, va ser cantaire de l'Orfeó Català des del 1932 i l'any 1948 n'esdevingué solista.
- També el 2013 la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i la Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana organitzaren un concert d'homenatge a la promotora de concerts Euroconcert, que des de l'any 1985 i fins al maig de 2011 va generar una de les ofertes artístiques més rellevants de la vida musical catalana.
- El 2015 el Cor de Cambra del Palau de la Música Catalana va iniciar la celebració dels vint-i-cinc anys de la seva creació amb un concert dirigit pel seu fundador, Jordi Casas Bayer.

⁵⁴ Consulteu el capítol 2.8.

- Des de 2013, dins el cicle El Primer Palau es concedeix premis amb dotació econòmica. Per afavorir la projecció internacional dels guardonats, Catalunya Música atorga a un dels guanyadors la promoció i presentació al concurs New Talent de la UER (Unió Europea de Radiodifusió).
- El 2015 es va celebrar la vintena edició d'El Primer Palau, el cicle de concerts que dóna l'oportunitat als joves intèrprets de debutar a la Sala de Concerts. Durant els seus vint anys ha acollit 248 joves intèrprets en un total de 95 concerts i ha lliurat 83 guardons, dotats amb més de 200.000 euros. Amb l'objectiu de ser aparador del talent musical del país, a través d'aquest programa el Palau ha col·laborat en la projecció d'artistes que han esdevingut internacionals, com Javier Perianes (participant al Primer Palau l'any 1998), Juan de la Rubia, Xavier Sabata o enguany Núria Rial.
- En aquest mateix any 2015, als premis d'El Primer Palau s'hi afegeix el Premi Jovenuts Musicals de Catalunya, que s'atorga al millor intèrpret d'obra d'autor català i que consisteix en la participació en el cicle Xarxa de Músiques.
- En el 2014 es portaren a terme coproduccions amb diverses entitats del país que permeten crear sinergies amb programacions afins: amb l'Orquestra Simfònica del Vallès en el cicle Simfònics al Palau, amb l'Orquestra Nacional Clàssica d'Andorra per al cicle ONCA al Palau, amb POEMA SL per oferir Mestres de la Guitarra al Palau i amb la Fundació Mas i Mas en el cicle Estiu al Palau.

c) Qualitat

- La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana té vigents la certificació segons la norma ISO 14001 - categoria M, relativa a gestió mediambiental, i el reglament europeu EMAS III (Eco-management and Audit Scheme), sistema de gestió ambiental segons el Reglament Europeu de les certificacions prèvies de gestió i control del consum energètic. Disposa, a més, del corresponent Pla d'autoprotecció i de les llicències i permisos ambientals implícits a la gestió ambiental de l'equipament (consums energètics, gestió de residus, manteniment d'instal·lacions, emissions, biodiversitat, etc.).
- La Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana disposa d'instruccions internes de contractació per assegurar transparència i ètica del funcionament amb tercers i regular la contractació de la Fundació, segons els principis marcats pel Pla Estratègic. Els contractes, de caràcter privat, poden ser per procediment obert i per procediment negociat o per invitació.

- En el procediment obert, tot licitador interessat que reuneixi els requisits de capacitat i solvència establerts al Plec de clàusules particulars podrà presentar ofertes, i en quedarà exclosa tota negociació dels termes, condicions i requisits del contracte amb els licitadors.
- En el procediment negociat, l'entitat pot consultar i negociar les condicions dels contractes amb diversos empresaris de la seva elecció, així com seleccionar l'oferta de forma justificada i d'acord amb els criteris establerts al Plec de clàusules particulars.
- A més d'aquests procediments vinculats a la contractació, l'entitat ha redactat protocols i procediments vinculats a diversos processos que es desenvolupen internament:
 - Selecció i contractació.
 - Protocol d'assetjament laboral.
 - Manual d'acollida.
 - Procediments d'emergències.
 - Pla d'autoprotecció.
 - Manual / pla de prevenció.
 - Codi ètic.
 - Compres i homologació de proveïdors.
 - Cancel·lació de concerts.
 - Gestió documental.
 - Formació.
- En el període avaluat s'han dut a terme tasques de manteniment i reformes per a la millora de les instal·lacions del Palau:
 - A la Sala d'Assaig de l'Orfeó Català es van ampliar les tarimes de fusta i es va mantenir el nombre de seients, es féu una preinstal·lació de cablejat audiovisual i es renovà la instal·lació de l'aire condicionat.
 - Al Petit Palau es va actualitzar el sistema de control de climatització i es va adequar la instal·lació a la normativa actual de protecció contra incendis.
 - Es reformà la connexió elèctrica de l'edifici a fi de millorar les condicions de seguretat i assegurar la continuïtat de subministrament.
 - Es van reformar i restaurar la fusteria i els vitralls de la façana.
 - Es realitzaren reformes d'adequació a la normativa d'incendis en l'edifici històric.

Valoracions a l'eix «Excel·lència»

- El prestigi del Palau es fonamenta en més de cent anys d'història musical del país i en la participació dels músics més il·lustres de la seva època.
- En referència a la imatge de l'entitat, l'afectació del «Cas Palau» motivà el disseny d'una nova marca i logotip que encarnés el ressorgiment del Palau i, alhora, la continuïtat amb una tradició prestigiosa. Aquest esforç renovador que vol transmetre la imatge corporativa s'adiu amb les modificacions en la governança, la transparència, l'eficiència en la gestió i el discurs artístic singular que caracteritzen les actuacions que ha engegat la institució a partir dels anys 2011 i 2012.
- En el mateix sentit, la regularització i la gestió dels drets d'imatge suposen el control sobre la utilització que es fa dels elements comuns o diferencials del Palau. A més de ser una font d'ingressos diversos (imatges publicitàries, rodatges, etc.), esdevé una necessitat per al manteniment d'una projecció externa que sigui adient amb els objectius de la Fundació.
- La qualitat de la programació pròpia està determinada per l'alt nivell artístic dels convidats, el discurs musical que transmet la proposta i la integració dels cors del Palau. De l'equilibri entre el risc d'una nova oferta, amb nous talents o noves músiques, i les apostes consolidades en dependrà la percepció de l'excel·lència de l'equipament en l'actualitat.
- Respecte de la recuperació de la memòria pròpia, la tasca del CEDOC esdevé bàsica: la disposició dels fons documentals que es nodreixen i s'han nodrit de col·leccions particulars i, per tant, no accessibles, la seva catalogació i el seu accés *online* determinen la rellevància de l'ens, també en l'àmbit de la musicologia. L'activitat del Centre es complementa amb exposicions vinculades al fons, referents a autors, obres o altres temes de la història musical del país, que il·lustren i contextualitzen l'univers musical del Palau.
- En referència a la resta d'activitats públiques d'excel·lència, taules rodones, presentacions i conferències, cal prosseguir la col·laboració amb tots aquells tercers que puguin nodrir de continguts operístics i musicals el relat de la institució. Les iniciatives envers la participació d'artistes i experts per a presentar els espectacles programats o sobre aspectes diversos de la cultura musical es consideren fonamentals per a desenvolupar la tasca de divulgació i l'excel·lència de l'equipament
- Els responsables artístics del Palau són reconeguts unànimement. La incorporació de Simon Halsey suma qualitat artística al grup ja existent. El Palau ha

d'aprofitar el seu prestigi en una doble vessant: com a capacitador de la millora dels cossos artístics propis i com a catalitzador de la qualitat de la proposta programàtica. L'estabilitat en el projecte i la millora contínua han de fer créixer el nivell musical dels cors.

- L'operativa de la Fundació està certificada per sistemes de gestió de qualitat homologats de caire mediambiental. En el marc del Sistema de Gestió Ambiental i Energètic, l'entitat ha implantat els processos necessaris per a convertir la gestió dels consums energètics en un avantatge competitiu centrat en l'eficiència. Fóra d'interès que la certificació de la qualitat procedimental fos una fita a mitjà termini.

2.10. CONTEXT EXTERN

Es considera d'interès identificar les característiques bàsiques d'alguns equipaments musicals europeus amb la finalitat d'emmarcar i contrastar el context del sector en un format reduït. Es pretenen evidenciar diverses realitats que, en funció de les seves activitats, poden compartir objectius amb el Palau de la Música des de diferents casuístiques.

No és l'objectiu d'aquest resum la realització d'una comparativa sectorial aprofundida, que requeriria una mostra numèricament representativa dels equipaments continentals on s'incloguin grans infraestructures públiques i sales de concert privades i siguin presents formats com el Musicverein de Viena, el Concertgebouw d'Amsterdam o el mateix Palau de la Música Catalana i entitats de rang d'actuació més ampli. Amb un conjunt mostral adient, caldria sistematitzar la informació a partir d'un model únic, uniforme i sincrònic.

Per a la mostra present s'han identificat algunes de les característiques principals de quatre institucions europees rellevants en l'àmbit musical: el Bozar de Brussel·les, el Barbican de Londres, la Philharmonie de París i el Southbank Centre, també ubicat a Londres. Com el Palau, les quatre entitats formen part de la xarxa europea ECHO.

Bozar

Governança

El Bozar, juntament amb l'Orquestra Nacional de Bèlgica i el Teatre Reial de La Monnaie, és una de les tres institucions federals culturals de Bèlgica. Es caracteritzen per no tenir caire científic, restar sota l'autoritat del govern federal a efectes pressupostaris i aplicar una política independent de recursos humans, circumstàncies que les doten d'autonomia administrativa.

La junta de govern està composta per dotze membres amb dret a votació triats per decret, que aproven els pressupostos elaborats per la direcció general. El director general, també anomenat per decret, és el responsable de la gestió diària de la institució. Aquesta figura és assistida per un comitè de gestió. El comitè està format per quatre membres, inclòs el director general, i el consell nomena els altres tres membres per un període de sis anys. La secretaria està supervisada pel secretari general. En conjunt, els representants dels departaments del Centre de Belles Arts i el director general conformen l'equip de gestió, que coordina totes les activitats del centre.

A efectes societaris, segons la normativa belga, el Bozar és una societat anònima de dret públic amb finalitat social. Inicialment, la institució fou administrada per una associació sense ànim de lucre i, amb posterioritat, amb un format semigovernamental.

L'estatus especial del Bozar va ser creat amb l'objectiu de permetre una major autonomia en la seva estratègia multicultural. La societat anònima, a més a més, també va involucrar una segona tasca important: la gestió de l'edifici en si mateix, del qual és usufructuari, tot i que la Buildings Agency segueix essent la propietària de l'edifici.

La institució disposa d'un capital autoritzat, té les estructures de la presa de decisions d'una empresa privada, pot participar en operacions comercials i està subjecta a les disposicions legals i reglamentàries del dret privat. Tanmateix, el Bozar està obligat a complir amb una sèrie de disposicions legals i reglamentàries de dret públic, com ara la llei de contractació pública, disposicions legals que afecten la política de persona i la supervisió externa per tres comissaris del Govern i dos assessors de la Cort de Comptes. En aquest sentit, segueix el model de modernització característic del sector públic belga a fi d'obtenir flexibilitat i una autonomia en aspectes com l'obtenció de finançament, el funcionament dels òrgans de la presa de decisió, l'administració dels béns, etc.

Organització interna

La institució s'organitza en diversos departaments de caire artístic i de suport, tots dependents del director general, que, alhora, actua com a director artístic.

Els departaments estructurals són els següents:

- El desenvolupament del producte i el negoci, que està a càrrec de l'estratègia transversal artística de la programació, les polítiques internacionals i els processos de subsidi belga i europeu.
- L'administració general i els serveis jurídics.
- El departament financer i la gestió de vendes i taquillatge.
- L'àrea de mecenatge, que desenvolupa les relacions entre les companyies, les fundacions i els individus.
- La comunicació i el màrqueting, que s'encarrega d'informar els públics dels esdeveniments organitzats, de desenvolupar l'audiència del Bozar i de la difusió en els mitjans de comunicació.
- L'àrea de planificació i producció, on es planifiquen i gestionen els esdeveniments de la institució, incloent-hi activitats artístiques i no artístiques, i activitats públiques i no públiques.
- El Departament Tècnic, que s'encarrega del manteniment de l'entitat i la seguretat pròpia i dels visitants.

Els departaments artístics del Bozar són els següents:

- El Departament Musical, dedicat a l'organització de concerts, uns 250 per temporada. El programa recull oferta de música clàssica, músiques del món, jazz i música electrònica.
- El Departament d'Exposicions, on s'organitzen mostres pròpies, alienes i coproduccions d'arts visuals i arquitectura.
- El Departament d'Arts en viu o *performing arts*, on es dissenya la programació de dansa, teatre, cinema i altres, com la literatura.

Oferta i activitats

El programa principal es centra en tres eixos: exposicions (patrimoni cultural, art modern, art contemporani, el diàleg amb altres cultures i les indústries creatives), musicals (música clàssica, música contemporània, música del món, jazz i música electrònica) i cinema. Aquestes activitats principals es complementen amb altres activitats multidisciplinàries de suport, dins un projecte divers i interdisciplinari.

Pel que fa a l'àmbit de la música, la programació pretén incloure tot tipus de gèneres i repertoris: música clàssica i romàntica representada per reconegudes orquestres internacionals, solistes de renom i grups de cambra, així com música contemporània. La programació musical també va considerar la música antiga, la barroca, el jazz i músiques del món (flamenc, música àrab, fado, etc.).

Públics

Més d'un milió de persones de procedència local, nacional i internacional visiten anualment el Bozar. Els perfils responen a les polítiques inclusives de la programació i la diversitat de l'oferta.

En l'àmbit musical, la temporada 2013/2014 es va portar a terme una gran campanya de comunicació a fi d'ampliar la base de públic: s'incidí en la fidelització dels abonats i subscriptors i, en paral·lel, en l'obtenció de nous públics mitjançant la difusió dels programes de descompte, com la fórmula Classicarte, els bonus de vuit concerts i les entrades d'últim minut, amb preus destinats al públic jove.

Activitats educatives i socials

El programa d'activitats educatives inclou cursos d'estiu per a nens i nenes d'entre sis i dotze anys, visites de caire inclusiu per a col·lectius en risc d'exclusió, tallers, festivals (Festival Big Bang!, Family Days), concerts pedagògics (Bozarsundays, pràctiques de treball musical), instruments per al professorat, projectes participatius (Singing Brussels), xerrades didàctiques i publicacions digitals específiques per a escoles i per a famílies.

Quant a la cohesió social, el projecte del Bozar visibilitza l'activitat intercultural i la diversitat present a Europa. Per a aquest objectiu, es transcendeixen els límits entre les disciplines artístiques i la seva integració amb l'educació, la ciència, la recerca i el coneixement de l'economia. Com a institució de xarxa, el Bozar ofereix aquest coneixement intersectorial en projectes específics i s'expressa tant en la programació artística com en les interaccions socioculturals.

Digitalització

S'han treballat les xarxes de Facebook (*Bozar Brussels*, *Bozar Music*, *Bozar Electronic*, *Bozar Cinema*, *Bozar Architecture/A+*, *Bozar Literature* i *Summer of photography*), Twitter (@Bozarbrussels, @BozarElectronic), LinkedIn i Instagram.

Respecte del web, s'han desenvolupat recursos destinats a les funcions següents:

- Informar el públic actual i potencial sobre els esdeveniments programats.
 - Reservar i adquirir entrades numerades.
 - Subscriure's a sèries de concerts, temporades a la carta, etc.
 - Disposar d'accés a documentari informatiu, com guies per a visites, magazines, fullets de temporada i programes de concert.
 - Subscriure's a butlletins i publicacions periòdiques.
 - Inscriure's i participar en les activitats de fidelització (BOZAR friends) i mecenatge (BOZAR patrons).
 - Accedir a les xarxes socials i altres serveis digitals de participació pública.
- L'àrea de difusió.

Col·laboracions i internacionalització

Mitjançant coproduccions i acords amb els col·laboradors d'altres països, el Bozar proporciona als artistes belgues oportunitats de viatjar a l'estranger. En el mateix sentit, en els darrers exercicis s'ha aprofitat la conjuntura de Brussel·les com a capital europea per a impulsar una plataforma cultural d'àmbit continental: projectes participats per la Comissió Europea i pel Parlament Europeu o en connivència amb diverses organitzacions comunitàries. El Departament FEAP del Bozar (Federal and European Artistic Policy) tracta de fer projectes culturals de llarga durada. Per a això, el FEAP manté contactes amb els *stakeholders* polítics, econòmics i culturals, i expandeix el Bozar a escala nacional i internacional. El 2013 el departament FEAP, en termes de diplomàcia cultural, va posar un especial èmfasi en els següents països europeus: França, Alemanya, Itàlia, Espanya, Irlanda, Lituània, Grècia i Polònia. Fora d'Europa, el FEAP té contacte diplomàtic, polític i cultural amb Mèxic, el Japó, la Xina i l'Índia. A més a més, un membre permanent del personal del FEAP coordina les relacions amb Àfrica i Àsia, on es desenvolupen projectes col·laboratius com la invitació de figures musicals d'arreu

Pel que fa a col·laboracions sectorials, el Bozar participa en el European Concert Hall Organisation i manté relacions amb els següents equipaments musicals del continent: el Concertgebouw d'Amsterdam, Gesellschaft der Musikfreunde de Viena, la Wiener Konzerthausgesellschaft, la Cité de la Musique de París, el Barbican Centre de Londres, el Town Hall & Symphony Hall de Birmingham, la Kölner Philharmonie, The Athens Concert Hall Organization, la Konserthuset d'Estocolm,

la Festspielhaus Baden-Baden, el Théâtre des Champs-Élysées de París, la Salle de concerts Grande-Duchesse Joséphine-Charlotte de Luxemburg, The Sage Gateshead, el Palace of Arts de Budapest, L'Auditori de Barcelona, la Laeiszhalle Elbphilharmonie d'Hamburg, la Casa da Música de Porto, Calouste Gulbenkian Foundation de Lisboa, el Palau de la Música Catalana de Barcelona i la Konzerthaus de Dortmund.

Barbican

Governança

La City of London Corporation és la propietària, fundadora i rectora del Barbican. Correspon a l'òrgan del govern municipal de la ciutat del Londres. El format societatari del Barbican és el d'una organització sense ànim de lucre (The Barbican Centre Trust Limited).

L'ens té les instal·lacions a la capital anglesa i és un dels més grans en la seva categoria d'Europa. El centre acull concerts de música clàssica i contemporània, obres de teatre, projeccions de pel·lícules i exposicions d'art, i també alberga una biblioteca, tres restaurants i un hivernacle. L'Orquestra Simfònica de Londres i l'Orquestra Simfònica de la BBC resideixen en el Concert Hall.

Organització interna

L'estructura de personal del Barbican s'organitza de la manera següent:

DIRECCIÓ

- Director general
- Director d'Operacions i Finances
- Director d'Art
- Director d'Aprenentatge i Participació
- Director d'Edificació

EQUIPS DE GESTIÓ

- Cap de Desenvolupament
- Cap de Finances
- Cap d'Atenció al Client
- Cap de RRHH

- Cap de Comunicació
- Cap de Màrqueting
- Cap de Restauració

EQUIP ARTÍSTIC

- Cap d'Arts Visuals
- Cap de Música
- Cap de Teatre
- Cap de Cinema

Oferta i activitats

La programació artística del Barbican té una visió internacional i de voluntat innovadora que actua de forma transversal a través de les arts. Exhibeix els artistes del present i inverteix en talent emergent.

Gran part de l'oferta són produccions pròpies. El treball que presenten és produït i/o encarregat per ells mateixos. El seu suport institucional i com a socis artístics pretén ajudar el talent jove i emergent: foment de les relacions i centre d'acolliment d'artistes internacionals. Es promou un programa d'aprenentatge creatiu de gran escala, que inclou laboratoris de caps de setmana per als professionals i estudiants, xerrades i debats, etc.

Durant la temporada 2014/15 el Barbican va oferir un programa internacional d'arts transversals: cicle complet de les simfonies de Sibelius, dues temporades de companyies de teatre internacional innovadores presentant noves interpretacions, exposicions enfocades a la relació entre la fotografia i l'arquitectura i un cicle que explora com les ciutats poden ser capturades cinematogràficament.

En total, el programa d'arts transversal i divers del Barbican s'associa amb gran nombre de col·laboradors nacionals i internacionals.

A més de tot el que hem mencionat prèviament, el Barbican està treballant conjuntament amb altres organitzacions culturals de Londres per formar el Cultural Hub, una aliança creativa que es basa en l'oferta cultural de la ciutat. Els membres d'aquesta proposta són la City of London Corporation, el Barbican, la Guildhall School of Music and Drama, la London Symphony Orchestra i el Museum of London.

Públics

L'enfocament de la programació internacional es reflecteix en la diversa audiència global que atrau, amb bitllets reservats d'un total de noranta-set països en el transcurs de l'any.

A la temporada 2014/15 van assistir a les activitats del Barbican un total d'1,2 milions de persones. Aquesta mateixa temporada, la producció *Hamlet* de Sonia Friedman va viure un fenomen inaudit: va ser un dels espectacles que es van vendre més ràpidament al Regne Unit. Les reserves van arribar de 74 països diferents; a més a més, l'obra es va transmetre via NT Live a 25 països i al 87 % de cinemes del Regne Unit.

Es va continuar invertint en les audiències del futur amb l'increment dels membres del Young Barbican. Aquesta proposta ofereix cada any fins a 50.000 entrades assequibles per a joves d'entre 14 i 25 anys.

En la temporada 2014/15 es van portar de gira diverses exposicions i produccions per onze països, amb un públic de 800.000 persones fora de les fronteres del Regne Unit.

Activitats educatives i socials

El programa d'aprenentatge creatiu del Barbican i el Guildhall School té un gran impacte en els comtats de l'est de Londres.

El compromís del Barbican per seguir donant als joves l'oportunitat d'experimentar les arts es va donar a conèixer a través del manifest *Creative Learning. Helping young people find their creative voice*. Aquest manifest va ser llençat per celebrar el cinquè aniversari del Barbican i del Guildhall School amb la divisió del Creative Learning, un curs amb el compromís de permetre als joves l'accés i l'experimentació als esdeveniments artístics.

La inversió en les noves audiències i participants es reflecteix també en la feina que el Barbican ha fet amb les escoles. En els últims anys, el seu programa «Big Barbican Workshops» ha donat a les escoles l'oportunitat de passar un dia explorant totes les formes d'art que s'ofereixen al Barbican. A més a més, s'ha creat una nova visita escolar per completar les exposicions del Barbican Art Gallery.

Els ambaixadors del Barbican van emprendre un nou objectiu específic a les comunitats de l'est de Londres. La tasca dels ambaixadors va ser completada al principi de la temporada mitjançant un reeixit nou programa de tastar esdeveniments i activitats incloent-hi comunitats locals i escoles.

Entre les activitats portades a terme durant la temporada 2014/15, algunes de les més destacades són les següents:

- Young Orchestra for London: orquestra amb musics d'entre onze i vint-i-un anys dels trenta-tres districtes de Londres i amb membres dels grups d'aprenentatge creatiu que treballen amb músics de la Filharmònica de Nova York i un reconegut músic del jazz.
- Barbican Theatre Box: programa educatiu que pretén iniciar, donar suport i donar facilitat a iniciatives creatives a les escoles animant els estudiants a dissenyar i crear un treball des de zero basat en els punts seleccionats per artistes reconeguts.
- Rising Stars Series (ECHO): compromís de suport en el desenvolupament d'artistes joves i emergents.
- Open Lab: programa que permet als artistes, a les companyies i als col·lectius utilitzar The Pit com a espai d'experimentació, col·laboració i desenvolupament de nous treballs. A posteriori, van participar a l'Open Lab Festival presentant alguns treballs realitzats.
- BA en Empresa d'interpretació i creació: Barbican ha col·laborat amb la Guildhall School en la promoció d'aquest grau d'arts escèniques.
- Young Arts Academy: xarxa de joves artistes d'entre catorze i vint-i-cinc anys. El programa proporciona pràctiques, seminaris i *workshops* gratuïts enfocats a la creativitat, l'emprenedoria i la pràctica professional.
- Iniciativa d'art de la Paul Hamlyn Foundation: programa de beques i vies de formació per a artistes en un marc participatiu.
- Col·laboració amb The Trampery: proposta amb l'objectiu d'ajudar a posar en marxa la carrera d'una nova generació de talents emergents l'obra dels quals es vincula amb la tecnologia i les arts.
- Beyond Barbican: programa d'estiu ideat per a famílies.
- The Barking Town Square Street Party: proposta a gran escala, de festa al carrer, amb música, dansa i teatre en directe i activitats per a famílies.
- Walthamstow Garden Party: programa per a produir un cap de setmana ple d'activitats artístiques.

- Station to Station: programa d'arts transversals on han destacat cent esdeveniments gratuïts.
- Curve Gallery: espai d'exhibició de produccions d'artistes emergents.
- Activitats d'aprenentatge gratuïtes durant la temporada: dia de *workshops* i actuacions durant la New York Philharmonic: International Associate Residency.
- S'ha treballat, també, amb artistes, incloent-hi els graduats a la Guildhall School, on han presentat una sèrie d'actuacions a totes les escoles de primària de l'est de Londres.

Actualment, el Barbican ofereix a escoles i universitats una àmplia gamma de projectes transversals d'art fets a mida inspirant-se en la programació determinada en conjunt amb el Barbican i la Guildhall School. Es treballa estretament amb escoles i grups de comunitats locals per promoure projectes creatius d'aprenentatge. En paral·lel, hi ha projectes per a joves, professionals i adults.

Descripció dels serveis oferts a la web

A més a més de la informació que pot oferir el web, també es poden trobar els serveis següents:

- Informació actualitzada de notícies, convocatòries i comunicats.
- Sistema de reserva *on-line* (*e-ticketing*).
- Opció de reserva de visites.
- Opció de peticions de lloguers.
- Opció d'escolta d'enregistraments musicals.
- Opció de descàrrega d'algunes músiques.
- Informació de trobades (i confirmació) de l'associació dels residents.
- Subscripció al *newsletter*.
- Peticions de tiquets de premsa i d'imatges.
- Opció per a donacions.
- Entrada directa al *blog*.
- Botiga: llibres, impressions, etc.

Participació en projectes transnacionals

Les residències habituals al Barbican inclouen concerts simfònics i de música de cambra, esdeveniments familiars, noves comissions de treball i l'aprenentatge cre-

atiu, que ofereixen oportunitats per a involucrar-se i participar en la música per als joves de Londres.

El Barbican forma part de la Global Cultural Districts Network, una federació de centres globals de les arts i la cultura que fomenta la cooperació i l'intercanvi de coneixements entre els responsables de la concepció, el finançament, la construcció i l'operació dels districtes i/o grups culturals amb un element cultural important.

La Philharmonie

Governança

La Philharmonie va ser fundada mitjançant el suport dels seus iniciadors, l'Estat i la Ciutat de París, i la incorporació de nombrosos patrocinadors corporatius i donants.

El nou establiment públic nacional de la Ciutat de la Música inclou dos edificis i tots els equipaments i tasques en un únic conjunt. Va ser creat per decret el 24 de setembre del 2015 per la fusió de la Ciutat de la Música i l'Associació de la Philharmonie de París en una sola institució anomenada Ciutat de la Música - Philharmonie de París. Tots els béns, drets i obligacions de l'Associació de la Philharmonie de París i la Ciutat de la Música van ser transferits al nou ens i la nova instal·lació.

La Philharmonie completa un projecte que va començar fa trenta anys: una ciutat musical que des del principi va voler convertir-se en una gran sala de concerts i en espai d'assaig per a músics. Agrupa espais d'ensenyament, sales d'exposició, biblioteques, cafeteria i sales de conferència, totes integrades en un espai natural-urbà.

Organització interna

Els equips de treball s'estructuren de la manera següent:

DIRECCIÓ GENERAL

CONCERTS I ESPECTACLES

- Programació
- Producció

TÈCNICA I REGIDORIA DE SALES

MUSEÉ DE LA MUSIQUE

EDUCACIÓ I RECURSOS

Educació

- *Démos*
- Recursos

SECRETARIA GENERAL

- Comunicació i col·laboracions
- Gestió del públic

EDITORIAL

MECENATGE I DESENVOLUPAMENT

ADMINISTRACIÓ I FINANCES

RECURSOS HUMANS

EXPLOTACIÓ TÈCNICA I LOGÍSTICA

GESTIÓ DE CONTRACTE

SERVEIS DE SEGURETAT

COMPTABILITAT

CONTROL GENERAL ECONÒMIC I FINANCER

Oferta i activitats

La proposta de la Philharmonie es caracteritza per l'arquitectura de Nouvel, l'acústica de la sala i la qualitat artística de la programació.

Dins la programació principal, s'inclouen grans concerts del repertori clàssic (antic i contemporani), la música contemporània (pop, rock, electrònica), músiques del món i el jazz, amb la intenció d'oferir diversos gèneres i enfocaments. De forma aproximada, la música clàssica representa dos terços de la programació i aborda tot tipus de dimensions: concerts simfònics de recitals, concerts de veu, música de cambra, òperes, etc. El terç restant el completen el jazz, la música contemporània i les músiques del món.

Amb la nova programació es vol renovar el públic. Per això, s'aposta per donar prioritat a l'ensenyament a través de la música amb tallers pràctics col·lectius i orquestrals, amb la intenció d'apropar-se al públic amb un programa obert i diferent. L'any 2015 es va començar a augmentar la proposta de cap de setmana per a famílies i joves amb concerts participatius, tallers familiars per a fer música o visites.

Entre setmana la programació és força clàssica, però els caps de setmana s'innova amb aquestes noves propostes i diversitat de gèneres exhibits.

La Philharmonie vol arribar a diferents públics oferint tots els formats, tant pel que fa a durada com quant a capacitat. De fet, juntament amb les dues sales (de 2.400 i 900 seients), es disposa de l'amfiteatre del museu, que acull esdeveniments diversos, conferències, fòrums i espectacles per a nens.

La Philharmonie de París proposa una oferta musical amb diferents orquestres residents: l'Orchestre de París, l'Ensemble Intercontemporain, l'Orchestre de Chambre de París, Les Arts Florissants i l'Orchestre National d'Île-de-France. Hi actuen també grans orquestres internacionals de renom, com la New York Philharmonic, la London Symphony Orchestra, la Royal Concertgebouw Orchestra, la Berliner Philharmoniker, la Cleveland Orchestra i l'Orchestre du Festival de Lucerne, l'orquestra West-Eastern Divan, l'Orchestre du Théâtre Mariinsky, la Staatskapelle Berlin, les Münchner Philharmoniker i la Boston Symphony Orchestra, entre d'altres. Fora de l'àmbit estrictament d'espectacles musicals, també es programen exposicions vinculades a l'univers de la música, com l'exposició d'abast internacional «David Bowie», que va rebre prop de 200.000 visitants.

A banda, la Philharmonie col·labora regularment amb les formacions següents: l'Orchestre Philharmonique de Radio France, le Chœur de Chambre Accentus, la Chambre Philharmonique, Hespèrion XXI, l'Orchestre Padeloup, l'Orchestre Les Dissonances, Les Musiciens du Louvre, Le Concert Spirituel, Les Siècles, l'orquestra English Baroque Soloists i la Chamber Orchestra of Europe.

La Mediateca, també ubicada a la Ciutat de la Música, s'organitza com a centre d'estudis per a consultes, formació i reunions. Inclou l'Observatori de la Música, que actua com a compilador tècnic del sector per a implementar els indicadors que l'identifiquen, i la Xarxa d'Informació i Cultura (RIC), que reuneix estructures culturals en moltes regions i dissenys per a aquestes eines de comunicació informàtica.

Públics

Pel que fa a la procedència dels usuaris de la Philharmonie, hi ha un equilibri entre els districtes de París, el primer anell, les regions i l'estranger. La baixada dels preus (una quarta part de les entrades es poden aconseguir per menys de 20 €) també ha permès als joves descobrir la Philharmonie.

Segons dades inicials, els estrangers representen un 21 % del públic assistent als concerts públics, i el públic de París, més del 48 %. El nombre d'assistents de la part est i oest de l'Illa de França està equilibrat, i pel que fa al públic de París, el 42 % és veí dels districtes del nord, de l'est i dels suburbis, el 16 % prové del centre de la ciutat i un 24 % del sud.

En total, hi ha hagut un augment respecte a les audiències de l'any anterior. A més a més, s'ha produït un increment del públic jove i de famílies a causa de l'augment de programació del cap de setmana.

Per ampliar l'audiència i arribar a nous públics, el departament corresponent ha identificat diversos objectius: joves i famílies, l'àmbit social de proximitat i el públic turístic. Per a aquestes audiències s'han dissenyat campanyes de comunicació i màrqueting específiques i s'han promocionat concerts i espectacles, activitats educatives, exposicions i tallers. L'objectiu és recollir nous contactes que condueixin a enriquir la base de dades de la Philharmonie.

Per atraure el públic turístic es van portar a terme fires a França i d'àmbit internacional. També s'han creat acords amb l'Oficina de Turisme de París, l'agència Atout France i alguns mitjans de transport.

Amb tot plegat, en general, també s'han portat a terme altres accions per a fidelitzar el públic:

- Abonaments: s'ha simplificat el formulari perquè sigui més fàcil de completar.
- Comunicació selectiva: s'ha transmès informació a través de mitjans concrets i s'han realitzat ofertes diferents per a cada segment.
- Ús de les xarxes socials: constitueixen una eina de mediació de difusió instantània i d'informació il·limitada.

Activitats educatives i socials

La Philharmonie connecta amb l'experiència en educació musical de la Cité de la Musique. Des de la inauguració el 1995 d'aquest espai musical, la Cité ha organitzat activitats adreçades a totes les edats i cultures. La Philharmonie continua desenvolupant aquesta política d'educació i democratització cultural.

La Philharmonie disposa d'un espai educatiu que alberga sis grans estudis, un estudi de gravació i una àrea de recepció per a famílies. També compta amb una sala de conferències, una sala d'exposicions temporal, una cafeteria i un restaurant.

Per a la Philharmonie, la música juga un paper important en la vida de tothom i ocupa un lloc únic de desenvolupament; lluny de ser un entreteniment, és una eina per a la creació de vincles socials, sobretot en la pràctica col·lectiva de la música, ja sigui instrumental o vocal. Amb un inventari de cinc mil instruments, la Philharmonie ofereix al públic l'oportunitat d'apropar-se a la música de maneres diferents. En el mateix sentit, les orquestres residents i associades estan involucrades en els projectes participatius i familiars.

En el conjunt d'activitats educatives, les adreçades a tots els públics i totes les edats són les següents:

- Per a infants de 3 mesos a 15 anys: el despertar musical, introducció als instruments de l'orquestra clàssica, etc.
- Per a famílies, amb fórmules assequibles i transversals per als caps de setmana: activitats col·lectives intergeneracionals de forma divertida per a famílies amb nens o grups de persones a partir dels vuit anys.
- La pràctica de l'aficionat adult: tallers de pràctica instrumentals dedicats als adults i als joves a partir de quinze anys.
- Classes magistrals amb grans músics: classes organitzades en col·laboració amb l'Ensemble Orchestral de París.
- Concerts educatius i participatius per a afavorir la mediació i involucrar l'espectador en la pràctica vocal.
- Tallers col·lectius per a empreses, on s'aprèn a tocar algun instrument gràcies al suport de músics professionals.
- Formació professional, amb rondes de tallers sobre músiques del món.

Les accions per a les escoles s'agrupen en quatre àrees principals:

- Els tallers del despertar (des de 3 mesos fins a 7 anys) i els tallers de pràctica musical (a partir de 8 anys), que es centren en el desenvolupament de la creativitat i la sensibilitat dels més joves.
- Els concerts en horari escolar i el seu dispositiu educatiu (tallers de preparació de classes, eines digitals en línia).
- Els cursos EAC (escoles i universitats), que s'adrecen als professors que volen treballar a les seves classes una temàtica particular.
- Altrament, es desenvolupen projectes de desenvolupament cultural dels territoris de proximitat, on participen escoles i universitats: «El viatge del descobriment» (experiències sobre la música orquestral) per al públic de les biblioteques i acords amb els conservatoris.

L'any 2015 es caracteritza per l'expansió del projecte Démos, símbol de la democratització cultural i que es centra en la pràctica col·lectiva de l'orquestra per a nens de barris o zones desafavorides. La filantropia és un dels components clau del model de negoci dels dispositius Démos (un terç està finançat per l'Estat, un altre terç per les autoritats locals i un últim terç per un donant).

Altres actuacions socials es relacionen amb la promoció i l'educació musical en l'àmbit del públic amb discapacitació. En aquest sentit, s'habiliten espais reservats per a persones en cadira de rodes a totes les sales, així com les localitats més properes a l'escenari per a aquelles persones amb visió reduïda; s'adapten concerts i activitats familiars, i es fan accessibles tots els espais públics i els tallers per a persones amb mobilitat reduïda, limitacions sensorials i necessitats especials.

Digitalització i serveis oferts al web

El 2015 es va implementar un Centre de Recursos, una estratègia de redistribució tant en els fons documentals com en les sessions musicals i de difusió dels seus recursos digitals. Diversos dispositius han estat creats o reactualitzats per guiar i informar als estudiants. Pel que fa al contingut digital, ara està disponible per a professionals de l'ensenyament al portal Éduthèque de l'educació nacional i és accessible a tots els membres de biblioteques i conservatoris d'abonats. Aquest Centre de Recursos se centra en diverses àrees de coneixement: la preservació del patrimoni digital de la producció i distribució dels recursos d'Internet, la investigació i el desenvolupament de l'audiència del portal.

Entre els projectes referents a l'accés digital a la Philharmonie, es troben els següents:

- El web *Philharmonie Live*. Totes les eines professionals per a tractar amb concerts en directe també s'han optimitzat per a l'aplicació per a l'iPhone i l'iPad. S'hi pot accedir lliurement a les gravacions de molts concerts de la Philharmonie. És un instrument essencial de difusió per a tots els públics, per als amants de la música i per a aquells que per diversos motius no tenen accés a una sala de concert.
- Accés a les col·leccions del Museu de la Música, que esdevé el centre nacional on s'integren els museus d'instruments musicals de França. El Museu de la Música i la Philharmonie formen part de la Ciutat de la Música.
- Museu d'Instruments Musical en Línia (MIMO). Repositori en el qual participen institucions diverses d'abast internacional.

- El projecte de recerca *Doremus* utilitza les tecnologies de la web semàntica per a permetre que les institucions culturals, editors i distribuïdors tinguin models de coneixement comuns, repositoris multilingües i mètodes per a publicar, compartir, connectar, contextualitzar i enriquir els catàlegs d'obres i esdeveniments musicals al web de dades.
- Difusió de recursos: els 50.000 recursos digitalitzats de la Philharmonie (gravacions de vídeo, àudio, multimèdia, etc.) es posen a disposició dels docents d'educació general i dels lectors de les biblioteques, els estudiants i acadèmics de l'especialitat.
- Portal *Eduthèque*: accés als recursos digitals de la Philharmonie lliure per als professionals de l'ensenyament.
- S'acordà un protocol d'associació amb la ciutat de París per a permetre que més de 3.000 membres de la seva xarxa de biblioteques tinguin lliure accés a tots els recursos de la Philharmonie de forma telemàtica.

A més a més de l'apartat informatiu, el web ofereix les opcions següents:

- Formulari de contacte/consulta.
- Formulari de suggeriments per al web.
- *Newsletter*.
- Accés al centre de recursos i cerques digitals: documents d'àudio, vídeos, dossiers pedagògics, etc.
- Accés a Philharmonie Live (i opció de descàrrega de l'*app*).
- Opció de reserva dels tiquets per a espectacles.
- Opció de fer subscripcions a les temporades.
- Calendari *online* d'activitats.
- Accés a altres informacions vinculades a la Philharmonie: Musée de la Musique, projecte Démos, etc.
- Accés al web d'anuncis classificats: venda d'instruments, ofertes de feina, etc.
- Botiga *online*.

Col·laboracions internacionals

La Philharmonie està involucrada en diverses xarxes professionals i projectes europeus:

- ECHO. La Philharmonie és membre d'aquesta organització que reuneix les principals sales de concerts d'Europa. Amb el suport de la Comissió Europea,

ECHO té com a objectiu fomentar la cooperació europea en creació musical i promoure músics i compositors europeus i emergents.

- ICOM/CIMCIM. El Museu de la Música és un dels membres fundadors del CIMCIM (Comitè Internacional per a Museus i Col·leccions d'Instruments Musicals) i pertany a l'ICOM (Consell Internacional de Museus).
- *WoodCultHer*. Des del 2007, el Museum Laboratory es troba vinculat a la direcció del grup de recerca europeu *WoodCultHer* (un projecte de COST-cooperació europea en el camp de la recerca científica i tècnica).

La Philharmonie està compromesa amb una política de permeabilitat artística, i acull professionals internacionals i intercanvis de personal. Alhora, desenvolupa associacions bilaterals a través de la coproducció i l'intercanvi de continguts.

Coordinat per la Philharmonie, el projecte MORE (Music, Orality, Roots, Europe) pretén fomentar les iniciatives innovadores en l'educació musical basant-se en el potencial intercultural de la varietat de músiques tradicionals presents avui dia a Europa.

Durant el 2015 s'organitzaren operacions de relacions públiques, incloses les invincacions del cos diplomàtic, així com nombroses delegacions estrangeres. Aquestes reunions van donar pas, per exemple, a iniciar negociacions amb Abu Dhabi, que cobreix diverses àrees de cooperació, especialment en educació. Entre altres col·laboracions, també destaca un projecte d'exposició itinerant educatiu dirigit i controlat pel Museu de la Música en conjunt amb L'Auditori de Barcelona i el Denmark Rock Museum. Aquesta última acció és part d'Europa Creativa, el programa de suport a projectes culturals de la Comissió Europea.

Southbank Centre

Governança

El Southbank Centre va néixer del Festival of Britain el 1951. Les sales de concerts de la institució, originàriament, van ser finançades i administrades pel London Country Council i el seu successor, el Greater London Council. Southbank Centre va esdevenir una organització artística independent a l'abril de 1988 essent gestor de totes les seves sales de concerts i del Hayward Gallery.

Southbank Centre és una organització benèfica registrada. El seu administrador és el Southbank Centre Limited, una companyia registrada a Anglaterra i a Gal·les. El

Southbank Centre és un complex de nombrosos centres artístics de Londres, i el major centre per a les arts d'Europa. Inclou els espais següents:

- El Royal Festival Hall: sala de concerts amb auditori i diversos espais d'espectacles i sales de reunions.
- El Queen Elizabeth Hall, el Purcell Room i el London Wonderground: sales d'arts escèniques i musicals.
- La Hayward Gallery: galeria d'art contemporani.
- The Poetry Library: biblioteca i col·lecció completa i accessible de la poesia britànica del segle xx.

La Junta dels Governadors forma la direcció del Southbank Centre Limited. Els membres de la junta no reben cap remuneració pels seus serveis i delegen la gestió dels assumptes operacionals del centre a dos directors executius, que assisteixen a les reunions del Consell, però que no tenen dret a vot. La Junta dels Governadors s'encarrega de l'aprovació dels plans i les principals estratègies de projectes, les qüestions de remuneració i variacions en els documents que regeixen. Actualment, el Consell té cinc subcomitès de governança: Auditoria i Riscos, Remuneració, Nominacions, Campaña de Capital i Festivals.

Les orquestres residents al Southbank Centre són les següents: la London Philharmonic Orchestra, la Philharmonia Orchestra, la London Sinfonietta i l'Orchestra of the Age of Enlightenment, les quals ofereixen més de cent cinquanta concerts a l'any. L'Aurora Orchestra i la BBC Concert Orchestra són orquestres associades. També resideixen al centre un gran nombre d'artistes.

Organització

En la temporada 2012/2013, l'estructura organitzativa interna va ser la següent:

EQUIP EXECUTIU

- Director.
- Director financer adjunt.
- Director de RRHH.
- Director executiu adjunt.
- Director de polítiques i col·laboracions.
- Director de desenvolupament.
- Director de propietat.
- Director de comunicació i màrqueting.

EQUIP ARTÍSTIC SÈNIOR

- Director artístic.
- Director creatiu de *Learning and Participation*.
- Cap de música contemporània.
- Director administratiu artístic.
- Cap de compromisos digitals.
- Cap de participació.
- Cap de teatre i dansa.
- Cap de música clàssica.
- Director de la Hayward Gallery.
- Cap de literatura i *Spoken Word*.
- Director tècnic.

Oferta i activitats

S'ofereixen anualment dues mil actuacions de música, dansa i literatura de pagament, juntament amb un programa educatiu i altres activitats de franc.

Els festivals són una part important de la seva programació: tracten una àmplia gamma de temàtiques i abracen totes les formes d'art. Contenen activitats gratuïtes per a tots els públics; en aquest sentit, és el recinte de festivals més important del món, fins a convertir-se en la tercera atracció turística més popular del Regne Unit. El centre també aposta per les gires d'àmbit nacional i internacional, creant una col·laboració estreta entre l'àrea que visiten i el festival, la representació o l'exposició que està de gira.

La música clàssica segueix essent el programa pilar del centre. A més a més de la diversa oferta artística i gastronòmica del Southbank Centre, l'espai disposa d'un arxiu, l'anomenat Southbank Centre Archive. Aquest espai recull informació i documentació relacionada amb els diversos centres que componen el Southbank Centre i que ha estat recopilada al llarg de dècades.

Públics

El nombre d'usuaris al Southbank Centre el 2014 va ser de prop de 6,3 milions, xifra que inclou les entrades o visites a tots els espais adherits. Aquesta fita situa el Southbank Centre com un dels principals espais visitats del Regne Unit, per darrere de la British Museum i la National Gallery.

Els principals objectius per a desenvolupar l'audiència és convertir en visitants regulars aquells que puguin ser potencials: els que no han estat vinculats a les arts i la cultura (per qüestions socials, culturals, ètniques etc.), els joves i els infants, els discapacitats, els de fora de la ciutat, etc. L'estratègia del desenvolupament de l'audiència integra com s'utilitza l'espai i l'enfocament de la programació artística. En aquest sentit, el Southbank Centre determina quatre línies d'estratègia:

- Crear la destinació: es tracta de fer del centre un espai amb ofertes per a tothom independentment de l'edat, la classe social o cultural i l'experiència prèvia que puguin tenir.
- Fer servir els festivals per a connectar audiències: el centre desenvolupa festivals enfocats a un tema concret i adreçats a un objectiu de públic determinat.
- Fer servir els festivals per a una connexió més compromesa: el centre utilitza els festivals com una via per a atraure el públic que, amb altres formats, seria de difícil accés.
- Iniciativa comercial: l'organització també col·labora amb iniciatives privades i comercials per a atraure nou públic. És el cas de la celebració en paral·lel de mercats setmanals.

Activitats educatives i socials

El Southbank Centre ofereix un programa complet d'aprenentatge i participació per a adults i joves.

Al llarg del 2014, més de 10.000 escolars van participar en els projectes, actuacions i activitats, i un total de 50.000 nens en edat escolar van atendre alguna activitat del Southbank Centre. També es col·labora amb el Barbican Guildhall per formar l'Orquestra Jove de Londres, que inclou els nens de tots els municipis de Londres.

L'oferta educativa és la següent:

- S'ofereix a les escoles un seguit d'oportunitats perquè puguin participar en els esdeveniments i activitats creades al centre. Conjuntament amb les escoles, el Southbank Centre també organitza activitats com a part de la programació dels seus festivals regulars.
- Programa juvenil: s'ofereix al públic jove cursos creatius, l'opció d'ampliar la passió artística o una carrera en les arts, etc.; propostes de tot tipus per als joves d'entre 15 i 25 anys.

- Gamelan: es fan tallers per a famílies, escoles i grups.
- Voicelab: amb aquesta iniciativa s'explora la veu i es participa en festivals, tallers i actuacions al llarg de l'any.
- El centre produeix paquets de recursos pedagògics de suport.
- Com a activitat de The Poetry Library, s'ofereixen a les escoles activitats al voltant de diferents aspectes de la poesia.

Pel que fa a aspectes referents a la integració o l'impacte social, el Southbank Centre facilita eines de democratització cultural. Així doncs, entre d'altres mesures, l'espai està totalment adaptat per a persones en cadira de rodes, els materials i programes són accessibles a tothom (s'editen en formats alternatius; per exemple, els butlletins en braille), l'Acces List dóna opció a demanar un seient complementari per a persones que necessiten acompanyant, es faciliten dispositius d'audició per infraroigs, sistemes d'audició portàtil o la subtitulació i descripció d'àudio dels esdeveniments.

Digitalització

A més del servei informatiu i de diverses gestions d'àmbit administratiu (reserves, peticions, etc.), també s'ofereixen les propostes següents:

- Opció de reserva d'entrades d'espectacles.
- Descàrrega del butlletí mensual.
- Botiga *online*.
- Compra de val de regal de les activitats.
- Subscripció a la *newsletter*.
- Formulari per a escoles per a rebre informació específica.
- Opció de descàrrega de l'*app* Live Beacon.
- Espai per a fer donacions econòmiques.

Col·laboracions internacionals

La base de la programació del Southbank Centre són els festivals. A banda de les pròpies propostes, el Centre col·labora amb altres festivals associats, com són l'Underbelly Festival, el London Wonderground Festival, el Darbar Festival i l'EFG London Jazz Festival. La programació d'aquests esdeveniments implica la col·laboració amb diversos interlocutors britànics i, principalment, internacionals.

Entre algunes participacions d'àmbit internacional, destaquen:

- La visita de la Kinshasa Symphony Orchestra al Regne Unit, en col·laboració amb la BBC Concert Orchestra, la Hallé Orchestra i la Briston Music Trust, amb el suport de l'Exceptional Award de l'Arts Council England. La residència de l'orquestra a la Southbank Centre va ser un element principal dins el Festival Africa Utopia.
- El Festival WOW es porta a terme gràcies als col·laboradors nacionals i internacionals. Cada any, el festival treballa amb milers d'artistes i organitzacions del Regne Unit i de la resta del món.
- El Festival Alchemy, que examina la relació cultural entre el Regne Unit i el sud de l'Àsia, ha acollit artistes i organitzacions de l'Índia, el Pakistan, l'Afganistan, Bangla Desh, Sri Lanka i Regne Unit.
- El Metal Wood Skin The Colin Currie Percussion Festival es va inaugurar amb un concert de l'Orquestra Juvenil da Bahia, del Brazil.
- Sounds Venezuela: Núcleo, amb la participació de l'Orquestra Sinfónica Simón Bolívar, de Veneçuela.
- El Festival Chorus va comptar amb la participació de l'Orquestra Sinfónica Simón Bolívar, de Veneçuela.

Valoracions

Els quatre equipaments seleccionats són entitats capdavanteres del sector musical europeu, alguns d'ells de caràcter nacional i d'altres municipals, però amb suport públic decisiu. Sense intenció que la mostra sigui representativa del sector en la seva totalitat, on es troben equipaments de totes mides i de naturalesa privada i pública, la selecció representa la capacitat de recursos tècnics, humans i, principalment, econòmics que es desenvolupen per oferir una programació d'excel·lència, propòsit que comparteixen amb el Palau com a estratègia per a assolir els seus objectius d'impacte social i alfabetització en el llenguatge musical. Els quatre equipaments s'identifiquen, alhora, com a centres culturals en el sentit més ampli, amb una oferta que transcendeix l'àmbit musical i que coincideix a valorar específicament la tasca formativa, entenent-la tant com l'oferta educativa i pedagògica adreçada als infants, com la familiar i, molt especialment, la formativa per al sector.

Dels indicadors obtinguts (figura 2), en relació amb el Palau cal destacar els aspectes següents:

- Les dimensions són diferents: en comparació amb el pressupost de què disposa el Palau, es duplica en el cas de Bozar i la Philharmonie i es triplica i quadruplica en els equipaments londinencs. Aquest volum es manifesta també en la quantitat de recursos humans i el cost que representen.
- L'estructura de finançament no es correspon amb la del Palau. Es tracta d'equipaments públics, on l'aportació de les administracions vinculades és, pel rang baix, del 28 % (Bozar, dades de 2013) i, pel rang alt, del 55 % (la Philharmonie, dades de 2015). Els fons d'origen públic del Palau corresponen a l'11,4 % (2015), xifra que suposa valors superiors al 88 % d'autofinançament. Dins d'aquests recursos, el mecenatge varia en funció de les casuístiques de cada institució: va d'un rang del 24 % (7,2 M €) en el cas del Bozar al 2 % (0,9 M €) en el Barbican; el 14,7 % (2,2 M €) del Palau representa l'esforç de la institució per a obtenir col·laboració del sector privat.
- Quant a la relació de recursos disponibles envers l'impacte públic, les dades disponibles assenyalen que no existeix una correlació directa i tampoc homogeneïtat entre ambdós paràmetres. D'una banda, s'adverteix que el nombre d'usuaris físics i seguidors virtuals està vinculat a la pluridisciplinarietat d'activitats. D'altra banda, el Palau assoleix des d'un pressupost molt inferior un volum d'espectadors important, superior al del Bozar (2013) i lleument inferior al de la Philharmonie (2015), en part motivat per un nombre major de concerts i, en conseqüència, per un aprofitament eficient de les sales disponibles.

Figura 2⁵⁵

		BOZAR	BARBICAN	LA PHILARMONIE	SOUTHBANK CENTRE
ECONOMIA I ORGANITZACIÓ	Pressupost anual ⁵⁶	30 M€ ⁵⁷	44,28 M€	29,73 M€	59,53 M€
	% ingressos propis per activitats	34 %	22 %	35 %	22 %
	% ingressos per mecenatge	24 %	2 %	5 %	7 %
	% ingressos per aportacions públiques	28 %	45 %	55 %	43 %
	% altres ingressos	14 %	31 %	5 %	28 %
	Nombre de personal propi ⁵⁸	400	330	400	n.d.
	Despesa de personal propi	n.d.	15,74 M€	n.d.	20,32 M€
ACTIVITATS	Nombre d'esdeveniments musicals	250	250	378	249
	Nombre total d'usuaris	500.000 ⁵⁹	1.200.000	1.153.879	6.255.799 ⁶⁰
	Nombre d'espectadors a concerts	192.000	1.068.000 ⁶¹	516.000	n.d.
	Nombre d'usuaris d'altres serveis ⁶²	n.d.	132.000	485.777	667.394
	Usuaris del web	n.d.	5.000.000	6.086.164	n.d.
	Seguidors a les xarxes socials ⁶³	Facebook: 88.867 / Twitter: 21.000 / Youtube: 955 / G+: 345 / Flickr: 139	Facebook: 197.487 / Instagram: 134.000 / Twitter: 620.045 / Youtube: 6.000 / SoundCloud: 296.000 / Pinterest: 5.300 / Flickr: 1.000	Facebook: 96.438 / Instagram: 14.100 / Twitter: 254.000 / Youtube: 1.220 / Flickr: 107	Facebook: 111.435 / Instagram: 23.700 / Twitter: 520.000 / Youtube: 10.064 / SoundCloud: 203.000 / G+: 696 / Pinterest: 3.100 / Flickr: 283

55 Les dades corresponen als exercicis següents: Bozar, majoritàriament al 2013; Barbican, temporada 2014/2015; La Philharmonie, al 2015; Southbank Centre, majoritàriament al 2015. Són aproximades i es fonamenten en les informacions fetes pels mateixos equipaments o per tercers.

56 La conversió de £ a € correspon a 13/04/2017.

57 Dada corresponent a 2014. <http://www.lalibre.be/culture/arts/bozar-doit-devenir-une-ville-dans-la-ville-53022c853570c3993168dfe6>

58 Mitjana aproximada de personal propi a jornada completa.

59 Dada 2014. https://www.rtf.be/culture/arts/detail_un-demi-million-de-visiteurs-a-bozar-en-2014?id=8716370

60 Dada 2014. <http://www.londonandpartners.com/media-centre/press-releases/2015/150313-london-attractions-see-711-increase-in-visitor-numbers-in-2014>

61 En activitats de producció pròpia, 780.000 espectadors; en produccions alienes, 288.000.

62 Usuaris d'exposicions i activitats museístiques, esdeveniments gratuïts, projectes en gira i altres.

63 Consulta realitzada els dies 12/06/2016 i 07/07/2016.



3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

3. VALORACIÓ DE CONTINGUTS PER EXPERTS EXTERNS

3.1. APLICACIÓ METODOLÒGICA

En el marc metodològic de l'avaluació estratègica, la fase de parametrització de la informació recull la valoració d'experts interns com un dels procediments que constitueixen la interpretació de la informació obtinguda.⁶⁴

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

- Els aspectes genèrics i sectorials: naturalesa dels objectius, adaptació a la demanda social i cultural, impacte en la dinàmica del sector i rol territorial.⁶⁵
- Els continguts: els recursos i l'organització que estructura l'ens avaluat, l'adequació de les activitats, els projectes digitals i la comunicació.⁶⁶
- Les propostes de millora que, des de diverses perspectives externes, s'apunten com a estratègies destinades a remeiar les possibles deficiències.

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

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

⁶⁴ La base metodològica que defineix aquest apartat es desenvolupa a l'apartat 5.3 del model propi: CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model ...* Op. cit. 6, p. 50-52.

⁶⁵ La informació requerida correspondria a l'eix transversal 1, «Governança i coordinació» (planificació estratègica); a l'eix 3, «Estructura organitzativa» (interacció sectorial), i a l'eix 6, «Cohesió social» (motor de cohesió).

⁶⁶ La informació requerida correspondria a l'eix transversal 3, «Estructura organitzativa» (organització interna); a l'eix 4, «Activitats i públics» (oferta i activitats); a l'eix 5, «Paradigma digital», i a l'eix 7, «Educació» (accent educatiu).

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

1. Valoració d'aspectes genèrics i sectorials (camp de redacció lliure).
 - a) En referència a les estratègies de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana respecte a la demanda social i cultural.
 - b) Impacte de l'acció de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana en la dinàmica general cultural i com a eina de promoció del sector musical.
 - c) Projecció exterior de l'equipament i les seves activitats.
2. Valoració de mitjans, d'activitats i de continguts (formulari i comentaris de redacció lliure).
 - a) Infraestructures.
 - b) Organització i recursos interns.
 - c) Respecte dels continguts.
 - d) Respecte dels serveis educatius i el seu impacte social.
 - e) Comunicació i acció comercial.
3. Propostes de millora (camp de redacció lliure).
 - a) Llistat de fortaleeses i debilitats detectades en l'ens i en les seves activitats.
 - b) Llistat de recomanacions derivades.

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

- El perfil de gestor musical: corresponent a l'expert sectorial i de gestió, amb experiència en els diferents aspectes gerencials propis dels equipaments musicals.
- El perfil artístic: músics i experts musicals de trajectòria contrastada, coneixedors del sector i l'equipament.
- El perfil d'usuari avançat: corresponent a experts del sector amb relació, d'usuari respecte de l'equipament i, per tant, amb criteri respecte de les expectatives que aquest genera i les necessitats que satisfà.

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

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

3.2. RESULTATS DE LA VALORACIÓ D'EXPERTS

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

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

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

EN REFERÈNCIA ALS ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

Adaptació a la demanda social i cultural

- L'estratègia actual de la Fundació consisteix a recuperar el nivell de la seva programació, la qual havia estat obviada en temporades anteriors quan s'havia instal·lat una certa rutina de concerts.
- La Fundació té un plantejament ampli i adequat per a un equipament del segle XXI: objectius d'excel·lència, centralitat dels cors, compromís envers la música contemporània, atenció als intèrprets del país, coneixement i difusió del patrimoni i projecte de cohesió social.
- El discurs actual posa l'èmfasi en la recuperació del protagonisme i dels valors fundacionals de l'Orfeó Català, amb la catalanitat i el compromís social com a eixos principals.
- S'ha creat una nova aproximació a la música i un diàleg amb el públic, configurant una oferta de coneixement formatiu i aprofundint en la trajectòria d'intèrprets convidats al llarg de diverses temporades.

- El Projecte Clavé XXI d'integració social mitjançant la música coral renova l'esperit fundacional de l'equipament.

Impacte en la dinàmica cultural i en el sector musical

- L'impacte és màxim en la dinàmica del món de la música al país.
- S'ha sabut refer la programació amb sèries completes en temporades estables.
- El prestigi singular del Palau i les estratègies dutes a terme permeten situar Barcelona en l'itinerari de les grans figures del panorama musical internacional, alhora que implica un destacat específic en el currículum dels artistes que hi actuen.
- La creació de la figura del compositor resident i d'un concurs internacional de composició coral incideix en el sector musical i en l'activitat cultural en general.

Projecció exterior

- Es tracta de l'única sala de concerts catalogada com a Patrimoni de la Humanitat per l'UNESCO. Aquest fet li atorga un atractiu turístic, que l'equipament explota i que prestigia les activitats que hi desenvolupa, fet pel qual alguns rànquings internacionals la consideren una de les sales més atractives del món.
- En paral·lel, la Fundació aboca esforços per a oferir propostes musicals de disseny propi que singularitzin la seva oferta, tot i que és lluny encara d'assolir la rellevància real.
- Amb el projecte Barcelona Obertura es volen desenvolupar estratègies conjuntes per a fer de Barcelona un destí melòman d'interès, en un procés del qual encara s'han d'obtenir resultats.
- Les gires dels grups corals per escenaris europeus rellevants obren la possibilitat d'establir sinergies amb altres equipaments.
- S'ha ampliat la promoció d'artistes locals en intercanvis profitosos per les seves carreres i el prestigi musical del país.

EN REFERÈNCIA ALS MITJANS, ACTIVITATS I CONTINGUTS

Infraestructures

Respecte de sala principal

- Edifici de gran valor patrimonial, amb el handicap de la impossibilitat de poder efectuar determinades millores.

- El segon pis té una visibilitat defectuosa.
- Acústica poc reverberant, però prou correcta.

Respecte de les sales menors

- La sala del Petit Palau és una sala de cambra i multifuncional, amb grans avantatges, com ara la mobilitat dels seients de platea.
- Tot i disposar d'una acústica correcta, la sala del Petit Palau té problemes de contaminació sonora.

Els espais complementaris i tècnics

- La limitació en els espais de camerinos és un condicionant de cara a la producció de concerts de gran format.
- No es disposa d'un espai tipus *green room* per a acollir intèrprets i públic després de l'esdeveniment; potser la Sala Millet es pot emprar també per a aquest fi.⁶⁷

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

- Accessos tècnicament adequats i conjunt de gran bellesa arquitectònica (vestíbul principal i cafeteria).
- Excel·lent acollida del públic i dels diversos perfils d'usuari.
- Un punt negre destacat correspon als lavabos per a dones de la planta baixa, de dimensions reduïdes pels volums de públic i les puntes d'afluència.⁶⁸

Organització i recursos interns

Adequació de l'organització i el nombre d'efectius

- L'organització és l'adequada per a oferir el servei.
- A hores d'ara és eficient quant a l'acompliment de les seves funcions.

Els recursos dedicats per al foment del mecenatge i els ingressos propis

- És possiblement un àmbit que cal reforçar, atesa la representativitat i projecció de l'equipament.

L'externalització dels serveis

- El públic percep el resultat final dels serveis externs com a eficaç, en un marc general de satisfacció per la proposta oferta.

⁶⁷ L'equip gestor de l'equipament informa que, ocasionalment, la balconada de la Sala Millet, el Foyer, la Sala d'Assaig i, circumstancialment, altres espais s'empren amb aquesta finalitat.

⁶⁸ Les obres d'arranjament dels serveis esmentats es preveuen durant l'any 2017.

Valoració dels cossos artístics propis: EL COR DE L'ORFEÓ CATALÀ

- L'equipament té com a centre un cor que és amateur, fet que origina limitacions en l'àmbit musical i, especialment, en l'organitzatiu (disponibilitat horària, etc.).
- Es tracta del cor amateur que disposa de més recursos del país. El seu nivell musical ha d'estar-hi en consonància.
- Tot i els resultats positius per a la formació de les gires internacionals, aquestes no han tingut una transcendència artística exterior significativa.
- Al darrer canvi en la direcció, indicador que es tracta d'un objectiu prioritari per a la institució, li cal un període de transició per a advertir els canvis i l'evolució del cor.
- Als punts forts del canvi de director (renovació, perfil triat i experiència) cal advertir els possibles punts febles referents a la disponibilitat del director per a treballar amb els cantaires, que es redueix a poques setmanes al llarg de la temporada i la seva assumpció de la «catalanitat» artística que caracteritza la formació.
- **Discrepància.** S'aprecia un creixement artístic per part de l'Orfeó, si bé encara s'hi ha d'estabilitzar un nivell qualitatiu alt. La seva programació s'ha dinamitzat gràcies a les presentacions internacionals.

Valoració dels cossos artístics propis: EL COR DE CAMBRA

- Tot i tractar-se d'un dels dos únics cors professionals del país ⁶⁹ i que el projecte va arrencar amb grans expectatives, en l'actualitat el seu nivell d'excel·lència no és comparable al d'altres formacions similars d'Europa.
- Aquesta situació singular fa que sigui de molt d'interès preservar-lo: és necessari un compromís per fer-lo evolucionar qualitativament, garantir el finançament necessari i establir els mecanismes de control necessaris per a supervisar que es compleixin els estàndards de qualitat que li calen.
- Cal esmentar la dificultat per a trobar cantants professionals al país amb pràctica de cantar en cor i un bon nivell vocal i musical.
- **Discrepància.** Dubtes sobre la necessitat de l'existència del Cor de Cambra. La pedrera de veus que s'ha creat pot propiciar la formació d'un o diversos cors de cambra joves i il·lusionats amb idees i projectes innovadors i actuals.

⁶⁹ Juntament amb el Cor del Gran Teatre del Liceu, que esdevé un cos artístic necessari en les produccions operístiques que programa l'equipament.

CoNCA (2016). *Gran Teatre del...* Op.cit., 37.

Continguts

L'equilibri de la programació de concerts i recitals

- La programació és prou equilibrada.
- L'oferta «estel·lar» lidera permanentment la programació.

Valoració de la programació: LA PROGRAMACIÓ PRÒPIA

- Proposta adequada per a una sala de les característiques del Palau amb concerts d'intèrprets de primer circuit i altres ofertes.
- Proposta idònia per a públic que madura el seu gust per la música clàssica, descobrint la música de cambra. Respon a la presentació de grans orquestres amb repertoris no sempre habituals.
- El cicle estrella és Palau 100, amb una oferta de gran nivell i intèrprets de primera línia internacional.
- El compromís amb la música catalana i amb la creació contemporània es redueix a cicles no principals, si bé s'entén la dificultat per a projectar obres i intèrprets catalans en relació amb altres ofertes del programa propi, on són presents grans estrelles internacionals amb obres conegudes del repertori.⁷⁰
- Un cor de cambra en bona forma i amb produccions interessants podria convertir-se en un element diferencial de projecció del Palau.
- Algunes de les propostes que s'han anat oferint al Palau es repeteixen a l'Auditori. Cal diferenciar-ne la personalitat davant el públic.
- **Discrepància.** És previsible i pot resultar habitual i poc innovadora.

Valoració de la programació: LA PROGRAMACIÓ ALIENA

- Dues realitats: la producció d'altres inclosa a la temporada (Ibercamera, BCN Clàssics o Camera Musicae) i els lloguers de sala.
- Les incloses a la temporada són coherents i complementàries de les produccions pròpies.
- Les produccions amb lloguer de sala no tenen cap vinculació amb el programa, són de caire més popular, però mantenen els estàndards de qualitat exigibles, alhora que aporten varietat per a assolir nous públics.
- La temporada Ibercamera, el Festival Internacional de Jazz, el Festival de Guitarra o el Festival del Mil·lenni són programacions d'un nivell artístic indubtable.

70 L'ens remarca el suport a la producció artística contemporània, entre d'altres, en el programa Compositor resident.

- **Discrepància.** El creixent interès turístic provoca l'aparició de propostes externes de poc o nul valor musical, com el cicle Flamenc a Barcelona, que degraden la imatge del Palau.⁷¹

La relació entre produccions pròpies i alienes

- Es considera adient quant a equilibri, proporció, coherència i varietat de tendències.
- **Discrepància.** Artísticament no són adients produccions alienes que són oposades a la imatge d'excel·lència a la qual aspira la institució.

L'oferta musical és equilibrada

- Preeminència absoluta del repertori clàssic internacional.
- La programació d'obres del repertori català i de música antiga és esporàdica.
- Caldria millorar la presència de la creació contemporània.
- Caldria augmentar la presència d'autors i intèrprets catalans en els cicles principals.
- Alguns intèrprets catalans són freqüents en la programació, mentre que d'altres no són tinguts en compte.
- La figura del compositor resident és l'única proposta en aquest sentit d'interès als equipaments musicals catalans.

El suport al talent jove

- El Primer Palau esdevé una referència; permet debutar a la sala i participar en el concurs de talents, amb el prestigi que implica per als músics joves.
- També participa en el projecte Rising Stars de l'organització d'auditoris europeus ECHO, on s'integren els joves en els cicles específics vinculats.
- **Discrepància.** Tot i les activitats esmentades, es podria aprofundir més a impulsar carreres, acompanyar artistes joves (*coaching*), projectar intercanvis amb altres equipaments europeus i apostar-hi en altres cicles del mateix Palau.

La promoció de la producció musical nacional històrica i contemporània

- Com la major part dels equipaments musicals, es caracteritza per una programació de caràcter principalment històric per davant de la contemporaneïtat.

⁷¹ L'equip gestor informa que l'oferta de programació aliena és avaluada per comitès de qualitat externs a iniciativa del mateix equipament.

Els serveis educatius

L'oferta dels serveis educatius respecte de la missió de l'equipament en aquest àmbit

- És millorable.
- **Discrepància.** Es considera adequada.

Valoració de: L'ESCOLA CORAL DE L'ORFEÓ CATALÀ

- Esdevé un dels grans actius de la institució que s'haurien de potenciar més.
- Destaquen l'actual projecte del Cor Jove, amb el mestre Nabona al capdavant, i el projecte Clavé XXI.
- **Discrepància.** És clarament millorable.

Valoració de: ESCOLES AL PALAU

- Programació atractiva de qualitat i genèricament diversificada.

Valoració de: CONCERTS FAMILIARS AL PALAU

- Programació atractiva amb el valor afegit de l'entorn.

Les activitats que es desenvolupen aconsegueixen els objectius d'alfabetització i socialització musical

- Són millorables i no semblen formar part dels objectius prioritaris de la institució.
- Les xerrades prèvies als concerts són una eina efectiva i cada cop més emprada.
- Per altra part, caldria millorar la promoció de l'oferta.

Les gires dels cors s'articulen amb la voluntat de proximitat de la institució al territori i als públics diversos

- Les gires pel territori són reduïdes, tenen una difusió pública minsa i no transcendeixen més enllà del seu àmbit d'actuació.
- A més de fer pròxima la institució, les gires permeten adquirir experiència als músics i establir contactes per al seu creixement personal i professional.

L'equipament porta a terme accions rellevants en la difusió social de la cultura.

- És rellevant mitjançant el projecte Clavé XXI i la participació a Apropa Cultura.
- La programació ha inclòs aproximacions a les arts plàstiques i la dansa, alhora que aportacions especialitzades.

Comunicació i acció comercial

Ús del web per a potenciar la imatge del Palau

- Valoració positiva de l'ús del web.

Intel·ligibilitat, practicitat i accessibilitat del web

- El web és pràctic, clar i útil.

Ús i profit de les xarxes socials

- Aquest aspecte és millorable, ja que el Palau no és gaire actiu a les xarxes socials.
- **Discrepància.** Es considera que es fa un ús efectiu de les xarxes socials.

El posicionament de l'ens envers el públic

- El públic de la música clàssica pot ser d'edat avançada, però el d'altres ofertes, com ara el jazz, pot equilibrar la mitjana final.⁷²
- Cal destacar l'increment constant de públic turístic en relació amb el públic local.
- Determinades informacions de tercers, bàsicament des d'emissores de ràdio, no són sempre exactes. Cal fer-ne el seguiment per evitar dades incorrectes.

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

- S'evidencia un afany per al perfeccionament de les estratègies i la delimitació correcta dels grups d'interès.

Valoració de: LA POLÍTICA DE PREUS

- És adequada i l'oferta permet l'accés a diferents perfils econòmics.

Valoració de: ALTRES SERVEIS OFERTS

- El lloguer d'espais i les visites proporcionen un rendiment econòmicament molt interessant.
- En les visites al patrimoni es podria aprofitar per a donar a conèixer una oferta musical diversa, tant representativa del tarannà de la institució com de caire contemporani.⁷³

⁷² L'estudi de públics 2015-2016 xifra en 46 anys l'edat mitjana dels espectadors del Palau. Consulteu el capítol 2.4.b).

⁷³ L'equip gestor informa que a les visites guiades es proporciona als visitats informació de la programació i l'oferta artística i cultural de l'ens.

PEL QUE FA A LES PROPOSTES DE MILLORA

Punts forts

- Singularitat i valor patrimonial de l'edifici, així com la ubicació de la infraestructura en el centre de la ciutat i l'amabilitat del seu entorn.
- Rol de l'equipament i la institució en la història de la música catalana i vincle afectiu amb la ciutadania.
- Posicionament com a referent de la música clàssica al país.
- El cicle d'Intèrprets Catalans.
- Estratègia de programació adequada a l'equipament i als seus objectius.
- Centralitat dels cors com a eix de l'equipament i de l'oferta.
- Existència d'un cor professional propi i interioritzat.
- **Discrepància.** Amb la configuració actual, el cor de cambra no és necessari.
- Projecte pedagògic i social al voltant del cant coral.
- Voluntat d'evolució artística exemplaritzada amb la nova direcció dels cors.
- Definició del programa «Compositor convidat».
- Els programes de promoció del talent jove: Primer Palau i ECHO Rising Stars.
- Es valora positivament la posada en marxa de projectes vinculats al món de les arts plàstiques.
- La varietat de l'oferta complementària de cursos, conferències i presentacions.
- Dependent de l'Orfeó i ubicat a l'edifici del Palau, el Centre de Documentació pot esdevenir una font de referència per a musicòlegs i historiadors.

Punts febles

- Qualitat artística dels cors, tant el professional com els amateurs.
- Condicionants d'espai implícits al caràcter històric de l'edifici.
- Sobrevaloració del patrimoni arquitectònic respecte del contingut musical i artístic.
- Limitacions en l'estratègia envers els intèrprets locals i el foment i la difusió de la música contemporània.
- Limitació en el nombre de projectes propis de qualitat.
- Protagonisme excessiu de l'oferta turística.
- Necessitat d'emfatitzar la transparència per obviar la imatge ocasionada pel «Cas Palau».⁷⁴
- Dificultats logístiques de l'entorn respecte de l'accés d'autocars.

⁷⁴ Segons afirmacions de l'equip gestor, la transparència funciona com a eina de reversió de la publicitat negativa pels fets previs i, alhora, suposa l'oportunitat per a evidenciar una imatge renovada i una gestió adient a la història de l'ens.

RECOMANACIONS

- Treballar per la millora de la qualitat dels cors.
- Preservar el cor de cambra, si bé introduint-hi procediments de flexibilitat per a garantir-ne la millora. En tot cas, activar els controls necessaris per a monitorar els resultats i la seva confluència amb els objectius qualitatius preestablerts.
- Continuar el reforçament del treball de l'Escola Coral.
- Incrementar el diàleg amb altres disciplines artístiques, particularment les arts plàstiques.
- En la política de suport al talent emergent, oferir acompanyament i projecció als artistes joves.
- Millorar la coordinació amb els altres equipaments musicals de la ciutat, especialment L'Auditori, a fi que es diferenciï més clarament la personalitat de la programació.
- Desenvolupar de forma estable projectes en col·laboració amb altres equipaments culturals.
- Crear projectes artístics propis d'interès que puguin resultar exportables.
- Augmentar la presència d'artistes catalans, joves o consagrats.
- Potenciar quantitativament una estratègia envers la territorialitat en una actuació conjunta de la Fundació i l'Associació Orfeó Català.
- Incrementar el compromís amb la música de creació i la música catalana.
- Avaluar els circuits de decisió per garantir que les decisions sempre siguin preses per persones expertes i independents.



4. CONCLUSIONS

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

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

4. CONCLUSIONS

4.1. DE CAIRE ORGANITZATIU

FORTALESES	FEBLESES
• Es tracta d'una iniciativa plenament privada, impulsada per capital particular i que segueix una tradició històrica ben integrada en el país. • El valor patrimonial i la singularitat de l'edifici, així com la ubicació en el centre de la ciutat i en un entorn de gran atractiu i potencial econòmic. • El prestigi del Palau resta consolidat per la tradició de l'equipament i per la dinàmica artística i de gestió impulsada a partir dels fets del «Cas Palau». • El rol de l'equipament i la institució en la història de la música catalana. Es posiciona com a referent de la música clàssica i la música coral del país. • Són paleses la voluntat i la iniciativa per a emprendre canvis arran del «Cas Palau»: centralització d'activitats i gestió en la Fundació amb voluntat de transparència i d'optimització de recursos. • Entre els seus objectius fundacionals, n'hi ha de caire social, amb propostes de connexió comunitària amb l'entorn i d'integració de la realitat musical del país.	• Complexitat societària de l'equipament amb tres entitats (Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, Associació Orfeó Català i Consorci del Palau de la Música Catalana), i dificultat en la seva simplificació. • El «Cas Palau» ha afectat la imatge de la institució. A la data de tancament del present informe d'avaluació, els processos judicials continuen oberts i mantenen vinculat el nom de la institució. • La situació judicial ha provocat la necessitat d'emfatitzar la transparència de l'ens i actuar amb iniciatives urgents que no haurien tingut lloc en el disseny de la nova arquitectura societària. • En la planificació estratègica no es defineix quantitativament la mesura dels diversos objectius i dels procediments per a portar-los a terme. • En relació amb la qualitat operativa, l'ens disposa d'un sistema de qualitat ambiental. Amb tot, no s'ha culminat la definició de processos i la corresponent procedimentació que permeti elaborar un manual de qualitat integral i la seva verificació segons els estàndards.

FORTALESES	FEBLESES
• Disposa de dues sales plenament operatives i de diversos espais tant per a l'assaig com per a l'exhibició puntual. • L'estructura organitzativa interna està dissenyada a partir d'un prisma privat i es considera àgil i ajustada. • La plantilla es caracteritza per l'expertesa tècnica i el seu resultat es manifesta en la qualitat de les propostes (programació pròpia, activitats educatives, projectes socials, gestió d'àrees estructurals i artístiques, etc.).	• Hi ha condicionants d'espai implícits al caràcter històric de l'edifici que, alhora, també s'expressen en les dificultats logístiques de l'entorn respecte de l'accés de vehicles visitants. • Es detecten defectes de contaminació acústica en el Petit Palau.

4.2. DE CAIRE ECONÒMIC

FORTALESES	FEBLESES
• La Fundació manté un grau d'autofinançament més elevat que els equipaments culturals públics del país (aprox. 88 %). L'autofinançament correspon als ingressos propis assolits a partir del taquillaatge, el mecenatge i l'explotació dels espais del Palau. • Els ingressos propis de la Fundació estan diversificats, fet que significa que aquests compensin les diverses línies de negoci i que, després de tres exercicis de dèficit, l'any 2016 l'exercici es tanqui amb beneficis.	• El marge brut de la programació pròpia dels exercicis 2015 i 2016 és deficitari, amb costos directes superiors als ingressos vinculats. Aquest pes negatiu es relaciona amb les pèrdues comptables dels exercicis 2013, 2014 i 2015. • Entenent que es tracta d'una incertesa, tot i la previsible limitació, els processos judicials oberts no permeten establir definitivament l'impacte econòmic de les sentències, fet que afecta les previsions econòmiques de l'ens.

FORTALESES	FEBLESES
• Les visites públiques a l'edifici i el lloguer d'espais, que constitueixen l'explotació del conjunt patrimonial, esdevenen les unitats de negoci de les quals s'obté major marge brut i, en bona part, sostenen l'activitat artística. • A part del mecenatge i la resta d'ingressos propis, el suport de l'Associació Orfeo Català és la garantia de viabilitat del Palau de la Música. • La gestió del mecenatge permet incorporar una aportació de volum econòmic més gran que les transferències d'origen públic. Altrament, es considera que té un camp ampli de creixement. • Els costos interns s'han optimitzat al llarg dels exercicis avaluats. Genèricament, són continguts i el rendiment unitari per espectador es considera eficient. • L'estructura suposa una càrrega ajustada en la gestió de l'equipament, tot i el pes de l'amortització de les obres més recents.	• La normativa sobre el mecenatge no facilita l'atractiu suficient per al desenvolupament i creixement del suport privat. • En un edifici de caire patrimonial, el manteniment de les instal·lacions i estructures necessàries per al desenvolupament de l'activitat implica un cost elevat.

4.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

FORTALESES	FEBLESES
• Equilibri de la programació i vocació de discurs musical propi. Nova etapa amb oferta de sèries temàtiques o per autors, que implica la voluntat de vincular a l'oferta el coneixement formatiu de la música. L'èxit de la proposta i l'acceptació del públic es manifesta, entre d'altres, en les dades d'ocupació de la temporada 2015-2016. • La mitjana d'edat dels espectadors és relativament moderada, quaranta sis anys la genèrica i cinquanta sis la dels abonats (temporada 2015-2016). • Projectes per al foment del talent jove (Primer Palau i ECHO Rising Stars), amb autors contemporanis i catalans i les orquestres del país: entre d'altres, el programa «Compositor resident» i el cicle d'intèrprets catalans. • Seguiment i aprofundiment en la trajectòria d'intèrprets convidats. • Rol de prescriptors davant nous talents (creació de planter). • Rellevància dels cors en la programació i l'activitat musical que es desenvolupa en l'equipament. • Possibilitat de generació de continguts, amb espectacles dels cossos propis i internacionalització de les seves activitats. • Existència d'un cor professional propi i interioritzat i de cors amateurs de bon nivell artístic, especialment el Cor Jove.	• Pel que fa a la sincronització amb els altres grans equipaments musicals de la ciutat, s'aprecien possibles disfuncions o solapaments, especialment amb l'Auditori. • La identificació de tota oferta que es presenta en el marc del Palau amb la mateixa institució, sigui programació pròpia o aliena, pot provocar una imatge desfavorable en referència a la qualitat percebuda de determinades promocions externes. • La participació dels autors catalans en els cicles estrella encara és limitada. • Els abonaments encara són poc flexibles en el període avaluat. L'increment de la quantitat d'espectacles encareix l'abonament i els fa poc accessibles a una part del públic potencial. • La manca de CRM (Customer Relationship Management) fins a la temporada 2015-2016 ha condicionat les estratègies i actuacions de màrqueting vinculades. • El Cor de Cambra resta en evolució per a assolir el màxim nivell artístic que li correspon. • En l'explotació turística de l'edifici, la varietat tipològica de les visites és limitada.

FORTALESES	FEBLESES
• Voluntat d'evolució qualitativa i musical dels cossos artístics propis, exemplaritzada en la nova direcció dels cors. En el mateix sentit, l'ens disposa dels mitjans tècnics i humans per a la millora contínua de les formacions. • Vinculació amb altres arts (programes «Inèdit» i «Per amor a l'art», música, arts escèniques, literatura, etc.). • Projecte pedagògic i social al voltant del cant coral. • Xarxa de cant coral: intercanvi amb cors del territori. Es tracta d'una mesura de foment del sector. • Actualització i agilitat de l'oferta educativa. Singularització de l'oferta familiar com a via d'entrada a la renovació de públics. • L'impacte de l'oferta social pròpia, amb el projecte Clavé XXI, que implica alhora la territorialitat de cors vinculats dispersos pel territori que, per capil·laritat, promociónen la pràctica coral i l'educació musical en general. • Dependent de l'Orfeó i ubicat a l'edifici del Palau, el Centre de Documentació esdevé una font de referència per a musicòlegs i historiadors.	



5. RECOMANACIONS FINALS

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

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

Com a cloenda d'aquestes recomanacions, s'hi recullen reflexions finals en les quals s'incideix en l'assumpció de responsabilitats.

5. RECOMANACIONS FINALS

5.1. DE CAIRE ORGANITZATIU

1. La participació pública en l'arquitectura societària del Palau, encara que correspongui a valors molt baixos, crea disfuncions en el model existent, de caràcter totalment privat. Es manifesta la necessitat d'una **simplificació de la governança** per a clarificar el rol públic i la finalitat de les seves col·laboracions.
2. A més dels procediments normatius que justifiquen l'aportació pública a la Fundació, cal definir en format de **contracte programa** la contrapartida musical i de continguts que implica la col·laboració de les administracions i vincular les activitats subvencionades amb els objectius públics.
3. Amb independència dels suports per al funcionament que caracteritzen les aportacions públiques actuals i del suport de mecenes i patrocinadors, cal buscar **suport públic específic** per a aquells projectes singularitzats referents a l'activitat sectorial, social i pedagògica: activitats de suport al talent jove, programes educatius, projecte Clavé XXI, activitats del CEDOC, etc.
4. La **cooperació amb l'Auditori i el Liceu** es considera fonamental per al Palau i, principalment, per a l'oferta musical dirigida a la ciutadania. Amb una gran part de públic comú, la unió de sinergies permet reduir costos (logística, contractació, etc.), unificar propostes per a no entrar en competència i fer una oferta musical àmplia i, alhora, coherent.
5. En virtut de la voluntat de potenciar i fomentar el públic i el talent jove, seria d'interès establir **convenis amb escoles de música** i la **col·laboració amb tercers del sector** que possibilitin tant nous continguts com l'entrada de nous públics i *stakeholders*. En aquest sentit, el Petit Palau permet arriscar en l'oferta de propostes de nova elaboració.
6. A fi de millorar la qualitat operativa, l'ens hauria de definir la totalitat de processos que es duen a terme i procedimentar-los, tal com s'ha fet de manera parcial.

De forma paral·lela a la certificació obtinguda per la qualitat ambiental, amb un manual compilat es podran implantar **sistemes de gestió de qualitat** estandaritzats.

5.2. DE CAIRE ECONÒMIC

7. Cal introduir progressivament les variants en els abonaments i en les entrades de venda directa o telemàtica (primera o última hora, etc.) que permetin generalitzar un conjunt de **preus reduïts**. La implementació de mesures relatives al preu ha d'evitar qualsevol greuge comparatiu amb el públic prèviament abonat, incorporant nous incentius per a l'abonat si és adient.
8. En les eines de planificació fóra molt interessant introduir objectius econòmics i de públic representats per **indicadors**, els quals facin possible quantificar l'evolució i marcar metes a assolir.
9. Cal incidir en la necessitat òbvia d'equilibrar ingressos i despeses variables vinculades a fi de **no generar dèficits operatius**. La suma de les estratègies de màrqueting per a garantir la millor ocupació i l'optimització constant de la gestió ha de compensar el cost ineludible de la qualitat en la programació pròpia.

5.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

10. La contractació d'un nou director coral implica que s'entén la **necessitat d'una evolució i millora artística de les formacions pròpies**. Les grans expectatives generades per l'arribada del mestre Halsey s'han de complementar amb el suport intern per part del conjunt de l'organització, tant en recursos com en la conformació de les condicions que permetin el clima favorable al progrés qualitatiu dels cors.
11. El Palau de la Música es troba representat en la definició de *La casa dels cants*. Ser **node de la música coral** comporta unes obligacions amb la resta de formacions del país: col·laboració, formació, plataforma d'exhibició, innovació, etc. En aquest àmbit es considera que és bàsic continuar i aprofundir la **terri-**

torialització de les activitats, tant en referència a les gires del cor com quant a exposicions, conferències o presentacions.

12. L'aprofitament d'una nova plataforma com ara la **digital**, i sota el segell Palau, permet vincular-hi noves propostes creatives, tant en el camp coral com en el musical en general, especialment com a via de suport als talents emergents locals. En relació amb les funcionalitats operatives, amb un 52 % de les entrades venudes físicament a la taquilla actualment, s'evidencia un gran potencial de creixement de les vendes a través de la via digital i de la utilització de canals diversos.
13. L'anàlisi del volum d'informació de la nova eina de gestió de vendes, el **CRM**, permet desenvolupar estratègies vinculades. Tanmateix, cal que les directrius que regeixen l'activitat artística no restin determinades en funció del màrqueting.

5.4. REFLEXIONS FINALS

La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana és l'ens que gestiona un equipament plenament privat, sorgit de la societat civil però amb una funció comunitària evident i compatible amb els objectius del sector públic. L'entitat es nodreix de l'aportació privada perquè sigui possible una oferta musical d'excel·lència, a voltes econòmicament deficitària, i alhora renuncia de forma implícita que sigui l'augment dels preus, els ingressos per taquillatge, els que financin els possibles dèficits vinculats.

Amb el «Cas Palau», a partir de juliol de 2009 es fa palesa per a les entitats que participen en la gestió de l'equipament la necessitat d'arranjar les disfuncions que facilitaren les irregularitats. De la crisi sorgeix l'oportunitat d'aprofundir en reformes integrals, de tipus societari, amb la centralització de la gestió per a optimitzar l'eficiència i la transparència, i també en reformes estratègiques, artístiques i comunicatives. A partir de les dades obtingudes, la Fundació es caracteritza per una gestió adequada, de dimensionament estructural ajustat, tot i l'ambició dels objectius establerts, i per una imatge refermada com un dels principals equipaments musicals del país. L'impacte de la seva activitat en el sector musical i cultural és de caràcter nacional i, en determinades iniciatives, l'ultrapassa.

El model d'arquitectura societària que caracteritza l'ens ha de comportar una reflexió acurada envers la governança i la relació amb les administracions públiques. Com s'incardinen aquests perfils diferenciats que formen part del sistema de consum cultural es converteix en una necessitat organitzativa transcendent per al sector.

Quant a l'avaluació que es pugui fer del Palau, en virtut de la seva naturalesa privada (aproximadament, un 12 % d'ingressos públics anuals) i la vessant social fundacional que el caracteritza, és evident que no li són exigibles els requeriments de funcionament i els resultats obligats per als equipaments públics. En tot cas, com a la resta d'organitzacions que reben suport de l'Administració, la justificació s'ha de circumscriure a aquells projectes que es subvencionen totalment o parcial amb fons públics; la disfunció sorgeix quan les aportacions públiques són de caràcter directe, mitjançant un conveni de col·laboració, i destinades a despeses de funcionament.

En referència a l'àmbit artístic, el Palau de la Música Catalana va ser construït per ser la seu de l'Orfeó Català i, doncs, la seva vinculació amb l'Orfeó i amb l'activitat coral és fundacional i decisiva. Des de la consciència d'aquest vincle essencial, en la gestió del Palau de la Música es presta una atenció rellevant a la programació de cant coral associada als conjunts de la institució, fent compatible la promoció de les formacions internes amb la contractació de grups corals externs. Cal tenir en compte que la naturalesa de l'Orfeó Català es fonamenta en una concepció de l'entitat sorgida i plasmada des dels seus inicis en la implicació voluntària dels seus components, llevat del Cor de Cambra, professionalitzat i en el qual es treballa per aconseguir que contribueixi a millorar la qualitat de l'Orfeó Català en conjunt.

Es considera necessària una reflexió general per a garantir l'equilibri de l'oferta del Palau, on es conjuguen la programació d'una sala de concerts de nivell internacional i l'exhibició i promoció dels cossos artístics propis, els quals exerceixen el rol de plataforma de la música coral al país. Les mesures en relació amb el Cor de Cambra no han de privar o limitar les obligacions fundacionals respecte de la qualitat del cant coral dels cossos interns ni la centralitat d'aquesta disciplina en la programació pròpia; per altra part, si bé les estratègies de creixement de públics han d'estar directament vinculades al projecte del director, es considera d'interès un grau controlat de flexibilització i adaptació de la programació envers les tendències advertides i concordants amb la línia artística del Palau de la Música.

Repartiment de responsabilitats

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

Pel que fa a la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, la Direcció General es compromet a l'execució de les accions i mesures per a portar a terme els objectius del Pla Estratègic vigent. S'arroga la responsabilitat màxima respecte de la materialització de les propostes, els projectes i les activitats predefinides, així com de l'optimització dels procediments per a portar-los a terme. Quant a aquests propòsits, recau sobre la Direcció General el compromís de la gestió interna que permeti desenvolupar-los de forma eficient, de manera que aquesta ha de vetllar per la transversalitat de l'acció i la col·laboració de tota l'organització.

El Patronat de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana s'ha de responsabilitzar de supervisar tota actuació de caire estratègic, d'acceptar o retornar l'avantprojecte de pressupost i totes aquelles mesures que, proposades per la Direcció General, puguin afectar el desenvolupament de les funcions i obligacions dels ens que regeixen l'equipament.

La Generalitat de Catalunya, com a membre del Patronat de la Fundació i de la Junta de Govern del Consorci del Palau de la Música, i en el seu nom el Departament de Cultura, s'obliga al control periòdic de la gestió executiva i artística del Palau i a la col·laboració econòmica que es determini. En aquest sentit, s'ha d'implicar en els projectes que afectin l'estratègia de l'ens, comprovant i refermant, si escau, la vinculació entre l'aportació i els objectius de caràcter comunitari.

Pel que fa al rol del CoNCA, l'entitat avaluadora es fa responsable de realitzar un seguiment del Palau de la Música per mostrar públicament la seva evolució i, si escau, la idoneïtat de la proposta. D'altra banda, es compromet a ser prescriptor del Palau davant la societat, i a col·laborar en la millora contínua que li permeti assolir l'excel·lència en la gestió i els continguts. Així mateix, és responsabilitat del CoNCA assumir la tasca de mitjancer amb les administracions implicades respecte de les necessitats tècniques o pressupostàries de l'ens avaluat.



6. SEGUIMENT

6. SEGUIMENT

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.⁷⁵ El seguiment posterior es basa en les recomanacions i les reflexions que s'apunten al document d'avaluació.

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

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

6.1. AUTOAVALUACIÓ. MODEL I PERIODITZACIÓ

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

⁷⁵ Metodologia desenvolupada pel CoNCA.
CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model ...* Op. cit. 2, p. 64-70.
CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per ...* Op. cit. 2, p. 16-17.

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

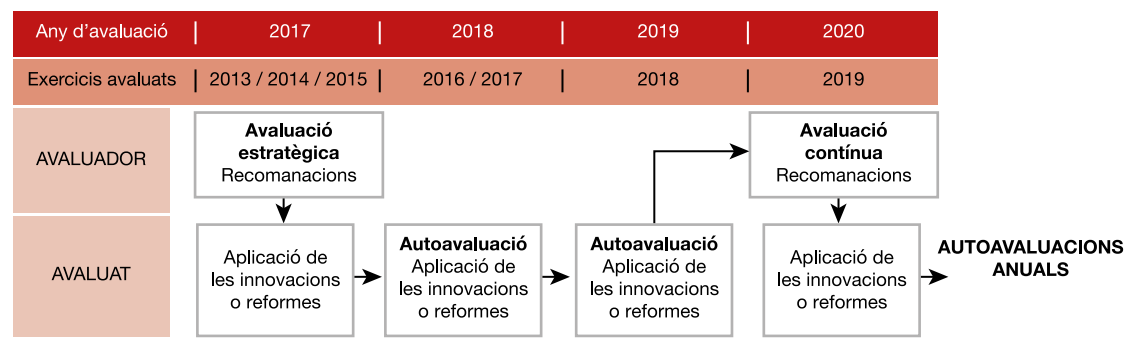
La dinàmica de l'autoavaluació s'estima en una periodització anual a partir de la culminació de l'avaluació estratègica. La validesa del procés rau en la sistematització i actualitat de la seva implantació, encetant una disciplina d'autoavaluacions normativitzades cada any natural.

La primera autoavaluació que la Fundació hauria de desenvolupar caldria que tingués lloc a mitjans de any 2018, quan es disposés de l'exercici 2017 tancat. En aquesta autoavaluació inicial, el control no seria anual, sinó que abraçaria els exercicis 2016 i 2017, a fi de possibilitar un període d'implantació —i el seu corresponent seguiment— de les recomanacions derivades de l'avaluació dels exercicis previs.

A partir d'aquesta primera autoavaluació, cada exercici hauria de dur a terme el control dels indicadors preestablerts i de les innovacions adoptades a l'autoavaluació anterior, fins al quart exercici des del darrer inclòs a l'avaluació estratègica (correspondria al 2020), quan caldria una intervenció per a actualitzar el procés, l'avaluació contínua, tal com es perioditza a la figura 3.

L'avaluació contínua pertoca a l'avaluador o avaluadora com a visualitzador extern i garant de l'estàndard procedimental i de qualitat. S'entén com una avaluació estratègica periòdica que verifica les autoavaluacions i comprova l'efecte de les innovacions i les consegüents reformes aplicades des de la mateixa entitat avaluada com a resultat del procediment de seguiment, en una aplicació estricta del cicle de millora contínua.

Figura 3. Programació de les avaluacions i autoavaluacions a la fase de millora contínua que ha d'aplicar la Fundació Orfeó Català - Palau de la Música Catalana.





REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES I DOCUMENTACIÓ

BIBLIOGRAFIA

CoNCA (2013). *Crisi. Incerteses. Sinergies. Estat de la cultura i de les arts 01_2013*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_informe_anual_2012

CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA, 7 [edició digital]. Barcelona. [Data de consulta: 07/01/2016] http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_model_teoric

CoNCA (2014). *Grup Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (2010-2012)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 03 (2014) *ex ante*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

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

CoNCA (2014). *Una cultura policèntrica i articulada. Estat de la cultura i de les arts 02_2014*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

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

CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació* [edició digital]. Barcelona. [Data de consulta: 07/01/2016] http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_equipaments

CoNCA (2015). *Estat de la cultura i de les arts 01_2015. Repensant les polítiques culturals. Reptes i reflexions*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_informe_anual_2015

CoNCA (2016). *Gran Teatre del Liceu (2012-2013 / 2015-2016)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 06 (2016). Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

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

INFORMES EXTERNS

Accounts 2014/15 (2015) [edició digital]. Londres: Barbican Centre. [Data de consulta: 19/10/2016].

http://www.barbican.org.uk/media/upload/support%20us/barbicancentretrust_accounts1415.pdf

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

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

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

Annual Report 2013. (2014) [edició digital]. Brussel·les: Bozar. [Data de consulta: 03/10/2016].

<https://enot.publicprocurement.be/enot-war/viewNoticeDocument.do?noticeFileId=283836>

Annual Review 2014/15 (2015) [edició digital]. Londres: Barbican Centre. [Data de consulta: 19/10/2016].

<http://www.barbican.org.uk/seasonreview/season-review1415.pdf>

Annual Report 2014/15 (2015) [edició digital]. Londres: Southbank Centre. [Data de consulta: 17/10/2016].

https://www.southbankcentre.co.uk/sites/default/files/pdf/Annual_Report_2014-15.pdf

Bilan d'Activité 2015 (2015) [edició digital]. París: La Philharmonie. [Data de consulta: 05/10/2016]

<http://content.citedelamusique.fr/pdf/ra/bilan-philharmonie2015.pdf>

Consorci del Palau de la Música Catalana, exercicis 2010-2013 (2015). Informe 16/2015 [edició digital]. Barcelona: Sindicatura de Comptes de Catalunya. [Data de consulta: 07/11/2016].

http://www.sindicatura.org/reportssearcher/download/2015_16_ca.pdf?reportId=4602

El sector de la música a Catalunya. Informe 2015 (2015). Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya.

Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya 2010-2020 (2010). Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya.

Stats financers 2014/15 (2015) [edició digital]. Londres: Southbank Centre [Data de consulta: 17/10/2016].

[https://www.southbankcentre.co.uk/sites/default/files/pdf/SC accounts 2014-15. pdf](https://www.southbankcentre.co.uk/sites/default/files/pdf/SC%20accounts%202014-15.pdf)

Supporters Review 2012/13 (2013) [edició digital]. Londres: Barbican Centre. [Data de consulta: 17/10/2016].

[https://www.barbican.org.uk/media/upload/support%20us/0Supporters%20 Review%202012-13%20FINAL%20low%20res.pdf](https://www.barbican.org.uk/media/upload/support%20us/0Supporters%20Review%202012-13%20FINAL%20low%20res.pdf)

PREMSA I NOTÍCIES WEB⁷⁶

Barranco, Justo (2015, 21 de juny). «El Palau obre les portes». *La Vanguardia* (pàg. 75).

Begg, L. (2015, 23 de gener). «La bogeria s'apodera del Petit Palau». *La Vanguardia – Què fem* (pàg. 29).

Chavarría, Maricel (2013, 23 de juny). «L'Orfeo s'atreveix amb un difícil Schönberg a Viena i surt ovacionat». *La Vanguardia* (pàg. 53).

(2013, 3 d'octubre). «El cicle Primer Palau acull dotze joves talents de la música clàssica». *La Vanguardia* (pàg. 30).

(2013, 17 de desembre). «Sant Esteve, un siglo después». *La Vanguardia* (pàg. 37).

(2014, 6 de març). «L'agosarada maduresa del Maria Canals». *La Vanguardia* (pàg. 34).

(2014, 22 de juliol). «Les eleccions a l'Orfeo examinen el model de l'era post-Millet». *La Vanguardia* (pàg. 36).

⁷⁶ Es fa constar únicament un recull específic de la nombrosa hemerografia referent al Palau en els darrers exercicis que s'ha consultat per a l'informe d'avaluació.

(2014, 30 de juliol). «Tot el que faig ho faig pel bé del Palau». *La Vanguardia* (pàg. 41).

(2015, 27 d'abril). «L'Orfeó viatja a Londres». *La Vanguardia* (pàg. 41).

(2015, 29 d'octubre). «La Sindicatura de Comptes ve falta de control sobre el dinero público del Palau». *La Vanguardia* (pàg. 39).

(2017, 1 d'abril). «El Palau esclata: Gatti, Mehta, Lupu, Terfel i John Adams de compositor convidat». *La Vanguardia* (pàg. 41).

Cia, Blanca (2017, 1 d'abril). «Los coros del Palau ganan enteros». *El País, edición Cataluña* (pàg. 26).

Dávila, Ana María (2017, 12 de març). «El renacimiento del Palau». *El Mundo, Catalunya* (pàg. 36).

Denton, Chris (2012). «Barbican CRM strategy» [article en línia]. *AMA culture hive*. [Data de consulta: 10/01/2017].

<http://www.culturehive.co.uk/resources/barbican-crm-strategy/>

Gaillard, Valèria (2012, 20 de desembre). «Logo nou, vida nova». *El Punt Avui* (pàg. 34).

(2017, 1 d'abril). «El Palau aposta pel segle XXI». *El Punt Avui* (pàgs. 34-35).

Martínez, Júlia (2015, 20 de juny). «Patrimoni a l'abast de tothom». *La Vanguardia* (pàg. 43).

Montañés, José Ángel (2012, 20 de desembre). «Nueva marca de identidad para el Palau del futuro». *El País, edición Cataluña* (pàg. 40).

Moreno, Carolina (2013, 23 d'octubre). «L'Orfeó Català commemorarà els 25 anys de reobertura del Fortuny». *Diari Més* (pàg. 1,9).

Orovio, Ignacio (2015, 2 de juliol). «L'Orfeó Català fitxa Simon Halsey per als seus cors». *La Vanguardia* (pàg. 36).

(2015, 19 de juny). «Barcelona vol ser destinació musical». *La Vanguardia* (pàg. 43).

(2016, 15 de gener). «Philharmonie de Paris, the First Year» [article en línia]. *Musical America Blogs*. [Data de consulta: 10/01/2017].

<http://www.musicalamerica.com/mablogs/?p=30221>

- Redacció** (2013, 1 de juliol). «Simon Rattle». *La Vanguardia* (pàg. 40).
(2013, 2 de juliol). «El Palau de la Música viu una altra nit històrica amb la Filharmònica de Berlín». *La Vanguardia* (pàg. 30).
- Sala, Carlos** (2012, 20 de desembre). «Los visitantes del Palau de la Música ayudan al centro a esquivar la crisis». *La Razón, Cataluña* (pàg. 5).
- Serra, Josep Maria** (2015, 24 de juny). «Deu anys amb bona nota». *La Vanguardia* (pàg. 36).
- Sorrosal, A.** (2016, 21 de juliol). «El síndic creu que el Palau va seguir funcionant amb el «model» de Millet i Montull» [article en línia]. *El Nacional*. [Data de consulta: 30/01/2017].
http://www.elnacional.cat/ca/politica/sindic-palau-funcionant-model-millet-montull_106647_102.html
- Tarín, Santiago** (2013, 14 de maig). «El jutge imputa un constructor pel saqueig del Palau». *La Vanguardia* (pàg. 15).
(2013, 15 de juny). «El fiscal acusa CDC de cobrar a través del Palau sis milions en comissions». *La Vanguardia* (pàg. 12).
(2013, 21 de juliol). «Els misteris del Palau». *La Vanguardia* (pàg. 23).

ANNEX I.
L'EXERCICI 2016.
VALORACIONS PRÈVIES

L'EXERCICI 2016. DADES PRÈVIES

Amb anterioritat a la data de conclusió del present informe, es disposa del tancament comptable i l'informe d'auditoria de l'exercici 2016. S'empra la nova informació per a complementar les dades dels exercicis 2013, 2014 i 2015 i de les temporades artístiques 2013-2014, 2014-2015 i 2015-2016.

La informació de l'exercici 2016 s'estructura, es descriu i s'interpreta en relació amb el model d'eixos transversals. Altrament, s'incorporen gràfiques d'evolució interanual referents a la totalitat dels exercicis avaluats.

Governança i coordinació institucional

- Composició del Patronat al tancament de l'exercici 2016:
 - Presidenta: Mariona Carulla Font.
 - Vicepresident primer: Ramon Agenjo Bosch.
 - Vicepresident segon: Àlex Robles Fitó.
 - Vocals: per part de la Generalitat de Catalunya, Pau Villòria i Sistach; per part del Ministeri d'Educació, Cultura i Esport, Montserrat Iglesias Santos; per part de l'Ajuntament de Barcelona, Joan Llinares i Gómez; a proposta de la l'Associació Orfeó Català, Eduard Capell Brufau, Joaquim Coello Brufau, Glòria Renom Vallbona, Anna Rodès, Joan Manuel Soler Pujol, Joaquim Uriach Torelló, Mireia Valls i Maria Àngels Vallvé i Ribera; a proposta del Consell de Mecenatge, Artur Carulla, David Madí Cendrós, Miquel Molins Nubiola, Sara Puig Alsina, Alfons Rodés Vilà i Josep Vilarasau.
 - Tresorer: Ignacio García-Nieto Portabella.
 - Secretari: Joan Vallvé i Ribera.
- Composició de la Comissió de Comptes al tancament de l'exercici 2016:
 - President: Ignacio García-Nieto Portabella.
 - Vocals: Maria Àngels Vallvé i Ribera, Joan Vallvé i Ribera, Eduard Capell Brufau i Joan Planas Vila.
- En relació amb l'acompliment de l'article 333-2 de la Llei 4/2008,⁷⁷ en l'exercici 2016 i segons el càlcul de liquidació anual, es destina el 104 % de l'import de les

⁷⁷ Consulteu el capítol 2.1.a).

rendes netes obtingudes a inversions i despeses vinculades a la programació i als fins socials i educatius.

Economia, finançament i gestió de la despesa

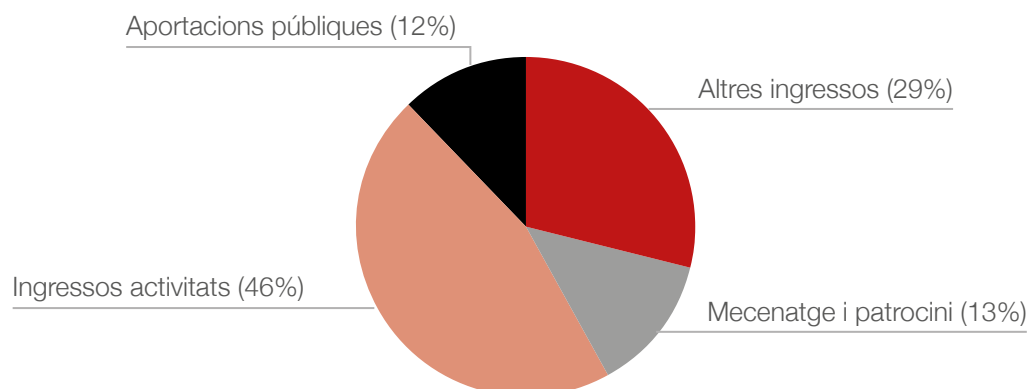
- Els ingressos han augmentat un 2,2 % respecte de l'exercici anterior, fins a superar els 15 milions d'euros, 2,4 milions més que l'any 2013.
- La proporció dels ingressos de l'exercici 2016 indica que el 46 % correspon als d'activitat (taquillaatge, visites, serveis educatius); el 29 %, als altres ingressos d'exploació (lloguer d'espais, concessions administratives, etc.); el 13 %, al patrocini i mecenatge, i aproximadament un 12 %, a les aportacions públiques.
- En comparació amb l'any anterior, de les variacions dels ingressos en valors absoluts destaquen l'augment de 622.000 euros en activitats, amb 450.000 més de taquillaatge i 200.000 més de visites, i el creixement dels lloguers i concessions, que suposen prop de 400.000 euros més que l'exercici 2015.
- La disminució de 164.000 euros dels ingressos per mecenatge durant el 2016 inclou dos aspectes diferenciats:
 - Per una part, es constata un augment del 16,4 % respecte de l'any anterior corresponent a les aportacions directament monetàries fetes per patrocinadors i mecenes, que resum l'esforç de l'organització per incrementar aquesta partida d'ingressos.
 - Per altra part, es manifesta una minoració del 57,5 % respecte de l'any anterior relatiu a les aportacions en espècies, que correspon a la valoració que es fa de serveis quantificats que es bescanvien per la col·laboració amb l'entitat, bàsicament publicitat en els mitjans de comunicació.
- La proporció de l'aportació pública s'ha mantingut pràcticament estable respecte de l'exercici 2015: l'aportació de l'Ajuntament de Barcelona ha crescut en 85.000 euros i la del Ministeri en prop de 7.000 euros, mentre que la de Generalitat ha disminuït en 5.000 euros aproximadament. Altrament, l'aportació de l'Associació Orfeó Català s'ha xifrat en 100.000 euros, superior en 40.000 euros a l'any anterior.
- A efectes patrimonials, el deute es redueix progressivament fins a nivells del 5,53 % del passiu, amb la particularitat que menys del 20 % correspon a pagaments a liquidar en el present exercici. Com en exercicis anteriors, el fons de maniobra sense les periodificacions motivades pels abonaments presenta registres positius i, en conseqüència, manifesta l'absència de tensions tresoreres.

- En el mateix àmbit, després de tres exercicis consecutius amb resultats anuals negatius coberts amb fons propis, en el 2016 els beneficis foren de 165.424 euros i s'incorporaren comptablement a reserves. A efectes fiscals, els resultats es troben exempts de l'Impost sobre Societats.⁷⁸
- En referència a l'eficiència de la gestió, el pes de l'estructura respecte de la despesa directa continua minvant el 2016. Aquest fet implica que els costos unitaris generals baixin (més del 7 % respecte de l'any anterior), també els de caràcter estructural (prop del 10 %), i que es mantinguin els vinculats a les activitats.
- Segmentant els resultats per unitats de negoci, l'any 2016 el marge brut obtingut de les visites patrimonials ha crescut un 9,6 % respecte de l'any anterior, amb un acumulat de 364.000 euros més des del 2013. La programació continua essent deficitària, com en el 2015, si bé amb un saldo negatiu menor xifrat en 149.255 euros. Com a dada no disponible en exercicis anteriors, es disposa del marge brut de l'escola coral en el 2016, amb un saldo deficitari de 499.900 euros.

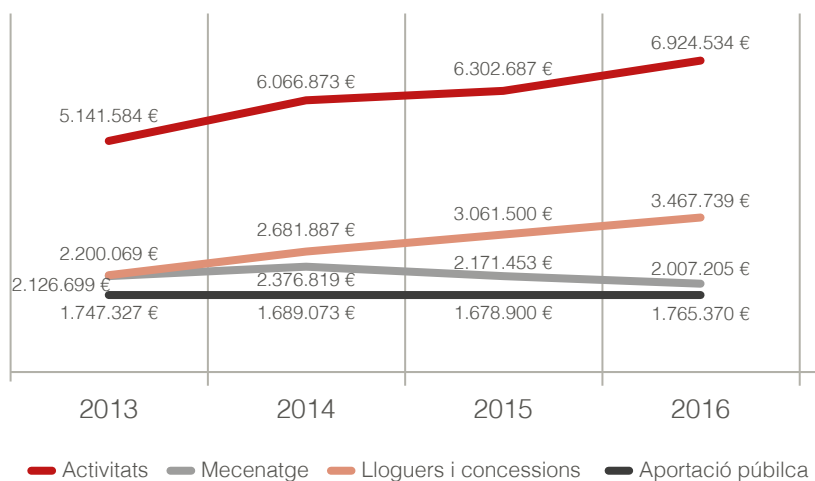
Indicadors			2016
1	Total d'ingressos % diferència respecte de l'any anterior		15.064.378 € 2,20 %
5	% aportacions públiques % diferència respecte de l'any anterior	Ingressos per transferències ordinàries / Ingressos totals	11,72 % 0,33 %
125	Aportació pública per usuari presencial % diferència respecte de l'any anterior	Aportacions públiques ordinàries / Nre. d'usuaris presencials	2,73 € -0,51 %
125b	Aportació pública per espectador % diferència respecte de l'any anterior	Aportacions públiques ordinàries / Nre. d'espectadors	4,00 € 0 %

⁷⁸ S'hi troben exemptes, entre d'altres, les rendes derivades d'explotacions econòmiques consistents en l'organització de representacions musicals (Llei 49/2002, de 23 de desembre, de règim fiscal de les entitats sense finalitats lucratives i dels incentius fiscals al mecenatge).

Origen i proporció dels ingressos de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana en l'exercici 2016



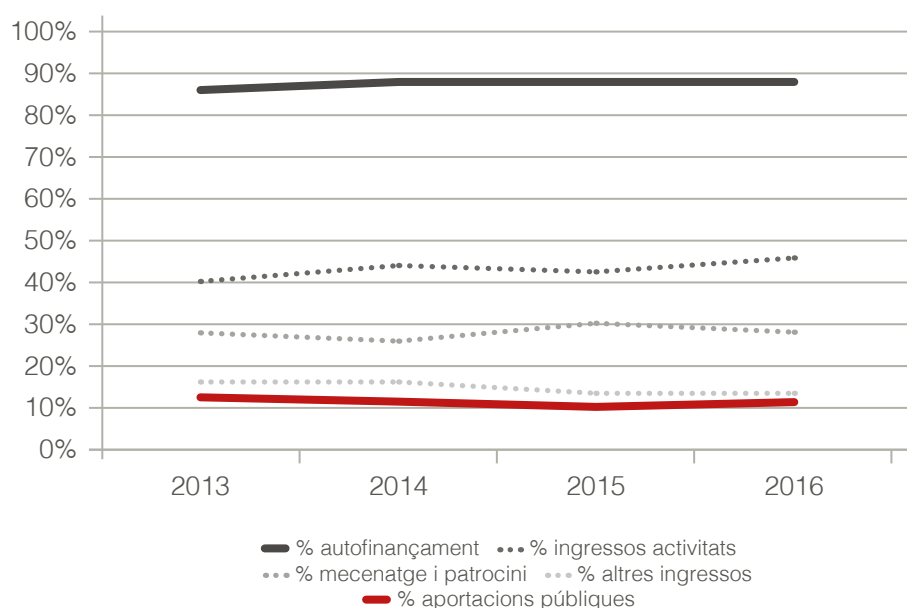
Evolució gràfica dels principals ingressos de la Fundació (exercicis 2013 – 2016)



Taula d'aportacions públiques a la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana (en milers d'euros)

	2016	
TOTAL APORTACIONS ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES	1.765.370	100 %
Ministeri de Cultura	197.180	11,2 %
Generalitat de Catalunya	1.025.990	58,1 %
Ajuntament de Barcelona	542.200	30,7 %
ALTRES SUBVENCIONS	100.000	100 %
Ajut de l'Orfeó Català	100.000	100,0 %

Evolució anualitzada del percentatge total d'ingressos propis (autofinançament) i les aportacions públiques durant el període avaluat. L'autofinançament es subdivideix per tipologia d'ingrés

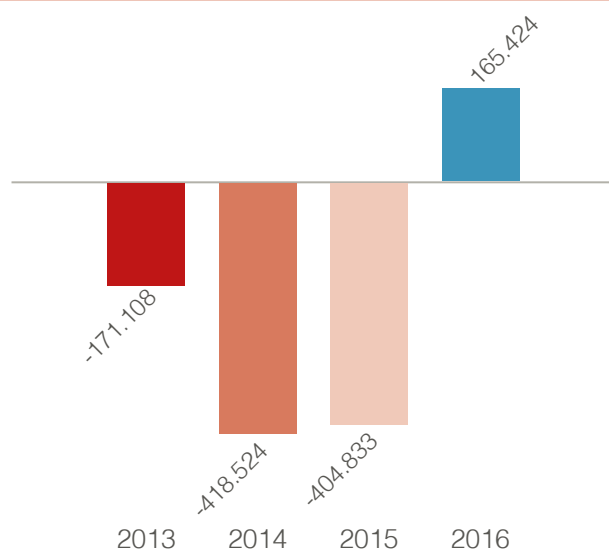


Balanç de la Fundació al tancament de l'exercici 2016

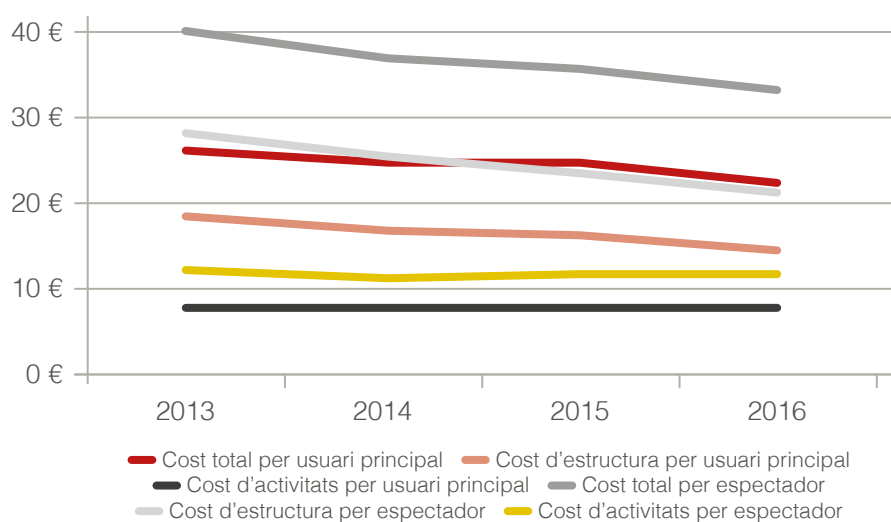
	2016	
ACTIU NO CORRENT	19.404.914	84,42 %
Immobilitzat	19.374.491	84,28 %
Inversions financ. llarg termini	30.423	0,13 %
ACTIU CORRENT	3.582.385	15,58 %
Realitzable	2.207.424	9,60 %
Disponible	1.374.961	5,98 %
ACTIU TOTAL	22.987.299	100 %
PATRIMONI NET	15.088.224	65,64 %
FONS PROPIS	961.656	4,18 %
Fons social	30.051	0,13 %
Reserves	766.181	3,33 %
Resultats	165.424	0,72 %
SUBVENCIONS DE CAPITAL	14.126.568	61,45 %
PASSIU NO CORRENT	2.751.237	11,97 %
Provisions a llarg termini	1.223.089	5,32 %
Deutes i provisions a llarg termini	1.528.148	6,65 %
PASSIU CORRENT	5.147.838	22,39 %
Deutes a curt termini	243.857	1,06 %
Altres exigibles a curt termini	4.903.981	21,33 %
PATRIMONI NET I PASSIU TOTAL	22.987.299	100 %

			2016
7	Ràtio d'endeutament	Deute total / Fons propis	1,32
8	% endeutament (s/ passiu) % diferència respecte de l'any anterior	Deute total / Passiu i patrimoni net	5,53 % -5,52 %
116	Qualitat del deute % diferència respecte de l'any anterior	Deute a curt termini / Deute total	19,17 % -33,70 %
100	Liquiditat	Actiu corrent / Passiu corrent	0,70
30	Fons de maniobra % diferència respecte de l'any anterior	Actiu corrent – Passiu corrent	-1.565.453 € -37,62 %
30b	Fons de maniobra (sense impacte dels abonaments) % diferència respecte de l'any anterior	Actiu corrent (excepte periodificació) – Passiu corrent (exc.periodificació)	1.143.795 € 355,08 %

Evolució gràfica dels resultats anuals de la Fundació (exercicis 2013 – 2016)



Evolució gràfica de diferents costos individualitzats durant els exercicis avaluats

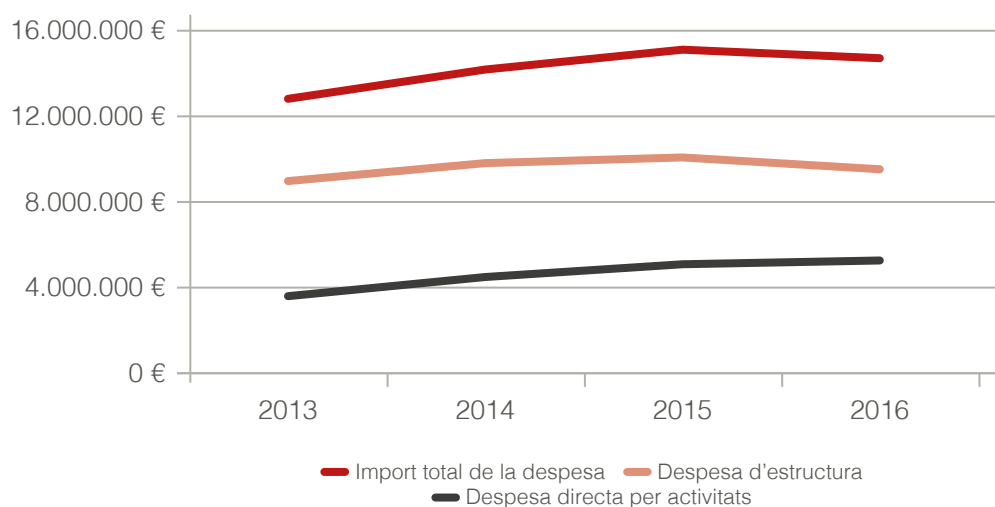


			2016
2	% autofinançament % diferència respecte de l'any anterior	Ingressos propis / Ingressos d'explotació	87,62 % -0,52 %
3	% mecenatge i patrocini % diferència respecte de l'any anterior	Patrocini privat / Ingressos totals	13,32 % -1,41 %
4	% ingressos d'activitats % diferència respecte de l'any anterior	Ingressos d'activitats / Ingressos totals	45,97 % 3,21 %
83	% taquillatge (respecte d'ingressos totals) % diferència respecte de l'any anterior	Ingressos taquillatge / Ingressos totals	24,29 % 2,54 %
6	Coefficient d'estructura	Despesa d'estructura / Despesa directa	1,78
11	Cost total per usuari presencial % diferència respecte de l'any anterior	Despesa total / Nre. d'usuaris a l'equipament	22,93 € -7,52 %
11b	Cost total per espectador % diferència respecte de l'any anterior	Despesa total / Nre. d'espectadors	33,53 € -7,09 %
12	Cost d'estructura per usuari presencial % diferència respecte de l'any anterior	Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament	14,65 € -11,23 %
12b	Cost d'estructura per espectador % diferència respecte de l'any anterior	Despesa d'estructura / Nre. d'espectadors	21,42 € -10,82 %
13	Cost de personal per usuari presencial % diferència respecte de l'any anterior	Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament	6,84 € -10 %
13b	Cost de personal per espectador % diferència respecte de l'any anterior	Despesa de personal / Nre. d'espectadors	10,01 € -9,57 %
18	Cost d'activitats per usuari presencial % diferència respecte de l'any anterior	Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials	8,23 € -0,10 %
18b	Cost d'activitats per espectador % diferència respecte de l'any anterior	Despesa d'activitats / Nre. d'espectadors	12,04 € 0,37 %
93	Despesa de personal % diferència respecte de l'any anterior		4.419.289 € -4,88 %
94	Despesa d'estructura excepte personal % diferència respecte de l'any anterior		5.037.370 € -7,30 %
95	Despesa d'activitats % diferència respecte de l'any anterior		5.314.790 € 5,58 %
127	Índex de rendiment de la despesa publicitària		16,02

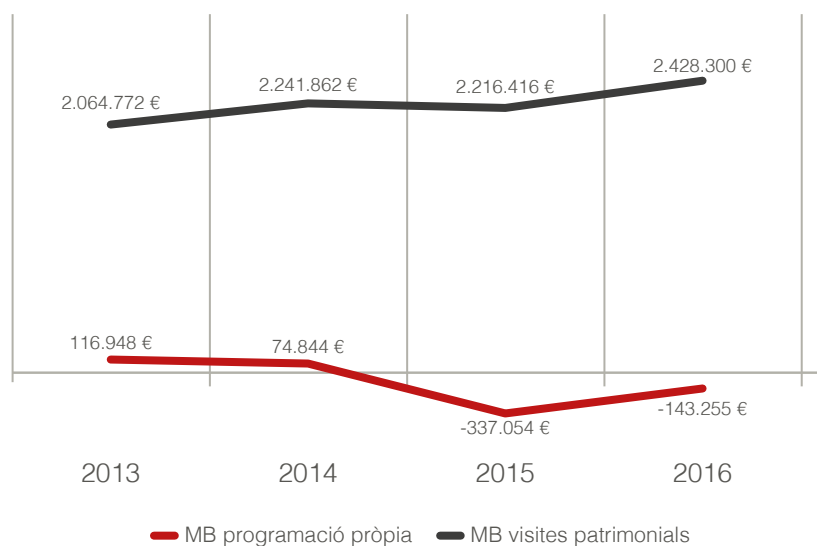
Taula de despeses de l'exercici 2016

	2016	
Import total de la despesa	14.771.449 €	100 %
Despesa d'estructura	9.456.659 €	64,02 %
Personal	4.419.289 €	34,44 %
Serveis professionals	688.099 €	5,36 %
Manteniment i subministraments	1.419.221 €	11,06 %
Publicitat i comunicació	824.055 €	6,42 %
Assegurances	106.106 €	0,83 %
Amortitzacions	1.213.557 €	9,46 %
Tributs	15.204 €	0,12 %
Arrendaments i cànons	24.649 €	0,19 %
Altres despeses corrents	14.660 €	0,11 %
Despesa financera corrents	134.133 €	1,05 %
Altres resultats	253.820 €	1,98 %
Seguretat	343.866 €	2,68 %
Despesa directa per activitats	5.314.790 €	41,42 %
Catxets i representants	3.802.558 €	29,64 %
Despeses de viatges de cantaires	275.284 €	2,15 %
Subcontractes personal visites	420.084 €	3,27 %
Despeses per drets d'autor	145.244 €	1,13 %
Imatge i impremta activitats	270.232 €	2,11 %
Altres despeses d'activitats	401.388 €	3,13 %

Evolució gràfica i tendència de les despeses agrupades durant els exercicis avaluats



Evolució gràfica i tendència dels marges bruts de determinades unitats de negoci



Estructura organitzativa i interacció sectorial

- La plantilla de l'ens ha disminuït respecte de l'exercici previ en tres efectius (nombre mitjà) i es situa en valors molt similars als dels anys 2013 i 2014.
- La proporció entre personal dedicat a l'estructura i a les activitats continua en els mateixos paràmetres (al voltant del 20 % / 80 %) i els ajustos entre departaments han estat mínims.
- En referència a les col·laboracions amb el sector durant l'exercici, continuen els cicles amb l'Orquestra Simfònica del Vallès i l'Orquestra Nacional Clàssica d'Andorra, a més de les actuacions de la Jove Orquestra Nacional de Catalunya i la Polifònica de Puig-Reig.

Indicadors			2016
128	% personal d'estructura	Nombre d'efectius d'estructura / Nre. total d'efectius propis	18,42 %
129	% personal d'activitats	Nombre d'efectius d'activitats / Nre. total d'efectius propis	81,58 %

	2016	
Direcció	3	2,6 %
Finances	6	5,3 %
Comunicació	3	2,6 %
Recursos humans i serveis generals	8	7,0 %
Serveis jurídics	1	0,9 %
Públics	14	12,3 %
Mecenatge	3	2,6 %
Explotació de sales	16	14,0 %
Programació	6	5,3 %
Escola coral	22	19,3 %
Cors	30	26,3 %
Revista Musical Catalana	2	1,8 %
Total llocs treball	114	

Nombre mitjà de llocs de treball per àrees de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana durant l'exercici 2016

	2016	
Direcció	3	2,6 %
Finances	6	5,3 %
Comunicació	3	2,6 %
Recursos humans i serveis generals	8	7,0 %
Serveis jurídics	1	0,9 %
Públics	14	12,3 %
Mecenatge	3	2,6 %
Explotació de sales	16	14,0 %
Programació	6	5,3 %
Escola coral	22	19,3 %
Cors	30	26,3 %
Revista Musical Catalana	2	1,8 %
Total llocs treball	114	

Activitats i públic

- Tot i una lleugera minoració del nombre d'activitats que es desenvoluparen al Palau durant l'any 2016 (-4,6 % respecte del 2015), el nombre d'espectadors creix fins a 441.536, un 5,2 % més que l'any anterior, i un 39 % més que el 2013. Les

activitats de producció pròpia es xifren en un 48,76 % (276, trenta-set menys que l'any anterior) i la resta correspon a la programació aliena (290 espectacles, pràcticament els mateixos que l'any anterior i un 84 % més que el 2013).

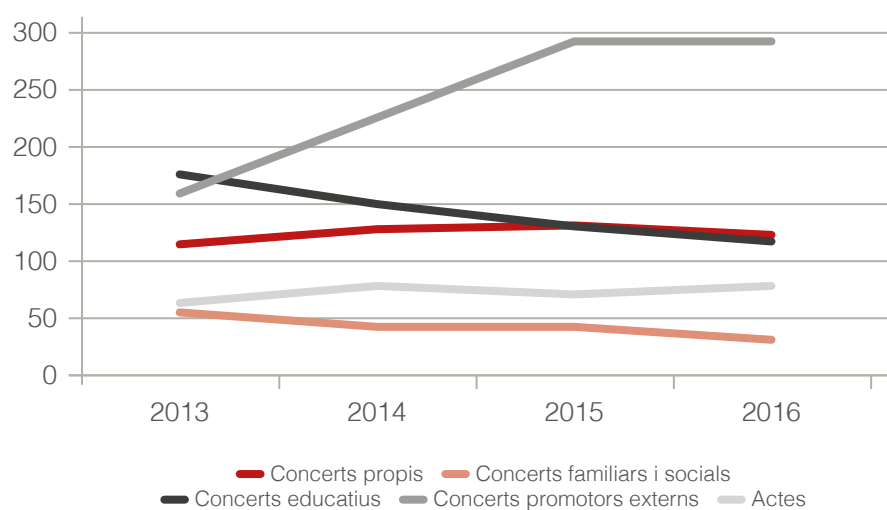
- En el mateix sentit, el nombre de produccions pròpies disminueix, principalment els concerts educatius i els de caire familiar o social, però el volum d'espectadors creix lleugerament respecte de l'any anterior, fins als 178.435 usuaris. Aquest augment de rendibilitat és manifest amb l'índex d'espectadors per concert propi, que assoleix la xifra mitjana de 647 usuaris, gairebé un 14 % més que el 2015 i un 43 % superior a la quantitat de públic per espectacle quantificat el 2013.
- En termes de nombre global d'espectadors i visitants, la xifra continua la tendència de creixement dels darrers exercicis, amb un augment del 5,69 % respecte del 2015 i una xifra total de 645.689 usuaris. D'aquests, 263.000 espectadors ho són de les programacions externes (el 40,7 % del total), 204.000 usuaris de les visites guiades (el 31,6 % del total), 117.000 espectadors dels concerts de programació pròpia (el 18,2 % del total) i prop de 61.000 espectadors dels concerts educatius i familiars programats per la institució (el 9,4 % del total).

Indicadors			2016
66	Nombre d'activitats % diferència respecte de l'any anterior		644 -4,60 %
68	% d'activitats de producció pròpia % diferència respecte de l'any anterior	Nombre d'activitats de producció pròpia / Nombre total d'activitats	48,76 % -2,57 %

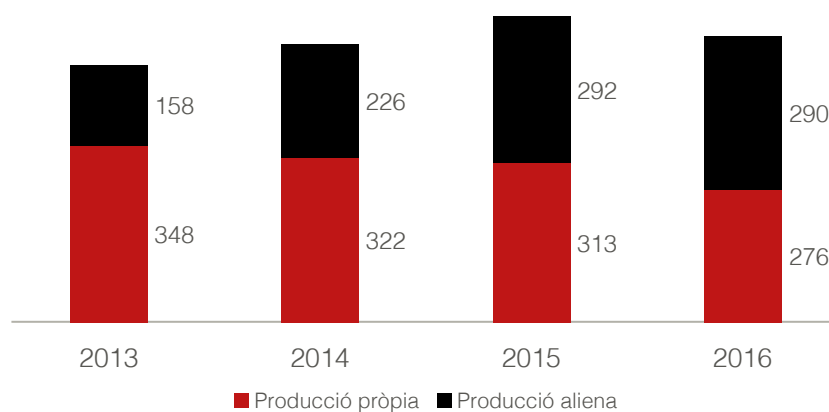
Detall del nombre d'activitats musicals i altres desenvolupades durant l'exercici 2016

	2016		
	Nre. sessions	% dif. 2013	% dif. 2015
Concerts propis	125	8 %	-5 %
Concerts promotors externs	290	84 %	-1 %
Concerts familiars i socials	32	-42 %	-27 %
Concerts educatius	118	-33 %	-11 %
Total espectacles musicals al Palau	565	12 %	-6 %
Actes	78	22 %	11 %
Concerts propis fora Palau	1	-75 %	-80 %

Evolució anualitzada del nombre d'activitats al Palau durant el període avaluat (2013-2016)



Distribució anualitzada del nombre d'activitats musicals per origen de producció

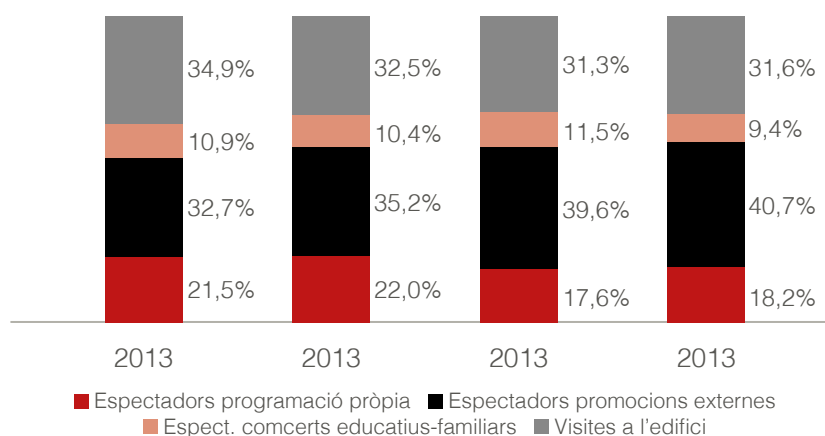


		2016
64	Nombre total d'espectadors % diferència respecte de l'any anterior	441.536 5,20 %
64b	Nombre d'espectadors d'activitats musicals pròpies % diferència respecte de l'any anterior	178.435 0,29 %
65	Nombre de visitants i públic % diferència respecte de l'any anterior	645.689 5,69 %
123c	Índex d'espectadors per concert propi % diferència respecte de l'any anterior	647 13,74 %
106b	Nombre d'abonaments de temporada venuts % diferència respecte de l'any anterior	2.347 -1,63 %

Detall de públics i visitants del Palau de la Música durant l'exercici 2016

	2016		
	Nombre	% dif. 2013	% dif. 2016
Espectadors programació pròpia	117.680	12,6%	9,3%
Espectadors promocions externes	263.101	65,2%	8,8%
Espectadors concerts educatius-familiars	60.755	14,9%	-13,5%
Visites a l'edifici	204.153	20,1%	6,8%

Distribució percentual anualitzada per grups de públics durant el període d'avaluació



Valoracions preliminars de l'exercici 2016

- En l'any 2016 s'han millorat diversos indicadors patrimonials. Respecte d'exercicis previs, l'endeutament ha minorat, especialment el de retorn a curt termini, i augmenta el muntant del fons de maniobra (sense l'impacte de la venda anticipada d'abonaments). Els beneficis anuals permeten incrementar reserves després del dèficit acumulat dels tres exercicis previs avaluats.
- Els ingressos continuen augmentant en consonància amb la tendència interanual. En aquest sentit, l'autofinançament representa el 88 % del total, amb només el 12 % d'aportacions públiques.
- En major o menor proporció, totes les partides d'ingrés propi han augmentat durant el 2016, a excepció del mecenatge, el qual resta afectat per la minoració dels serveis en espècie. La diversificació de les fonts d'ingressos permet definir estratègies singularitzades de creixement i, si escau, compensar la despesa qualitativa amb els altres recursos que genera l'equipament.

- En referència al marge brut de la programació pròpia, en el 2016 el saldo ha tornat a ser deficitari, però menys que a l'exercici previ. Aquesta circumstància es deu a l'increment de la despesa en activitats a cada exercici, en una progressió que denota l'aposta per l'oferta pròpia d'excel·lència. Tanmateix, el fet que amb una major despesa el dèficit es redueixi indica l'evolució positiva de l'indicador i la inflexió de la tendència respecte de l'any anterior.
- La tendència positiva de determinats indicadors d'eficiència, com els costos individualitzats per usuari o espectador, indica la continuïtat de les polítiques de racionalitat de la gestió en sincronia amb la qualitat de l'oferta i l'acceptació del públic. En el mateix sentit, l'equip es manté i la despesa en estructura baixa en proporció.
- L'augment del volum d'espectadors de la programació pròpia respecte de l'any anterior (un 9 %) és encara més rellevant per una oferta restringida en nombre d'activitats. Aquesta paradoxa s'explica amb l'increment substancial de l'índex d'espectadors per concert propi, que creix gairebé un 14 %. El rendiment de la proposta artística, tot i ser més reduïda pel que fa al nombre d'activitats, possibilita mantenir la quantitat d'activitats alienes que, alhora, també augmenten la quantitat de públic respecte de registres anteriors. Amb un descens notable del nombre d'activitats educatives i familiars, el nombre d'usuaris d'aquestes activitats disminueix respecte del 2015.
- Un altre dels segments de públic del Palau, el visitant del patrimoni, continua en augment i esdevé una de les unitats de negoci que compensen el dèficit d'altres àrees de contingut i estructura de l'equipament.



ANNEX II.

TAULES D'INDICADORS

INDICADORS QUANTITATIUS

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

Els indicadors quantitatius es divideixen en eixos estratègics a fi de quantificar objectivament i per temàtiques l'esforç de l'equipament. Possibiliten la interpretació:

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

2.2. ECONOMIA, FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2013	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
1	Total d'ingressos % diferència respecte del 2013	12.659.082 €	13.775.305 € +9 %	14.740.200 € +16 %	15.064.378 € +19 %	Quantitat corresponent als ingressos de qualsevol font i amb qualsevol finalitat que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici, amb increment o decrement respecte del 2013.
2	% autofinançament Ingressos propis / Ingressos totals	85,81 %	87,22 %	88,13 %	87,62 %	Proporció dels ingressos propis respecte dels ingressos totals percebuts.
3	% mecenatge i patrocini Patrocini privat / Ingressos totals	16,80 %	17,25 %	14,73 %	13,32 %	Proporció del mecenatge sobre la totalitat d'ingressos.
4	% ingressos d'activitats Ingressos d'activitats / Ingressos totals	40,62 %	44,04 %	42,76 %	45,97 %	Proporció dels ingressos proporcionats per les activitats realitzades respecte del total d'ingressos.
5	% aportacions públiques Ingressos pressupostaris / Ingressos totals	13,80 %	12,26 %	11,39 %	11,72 %	Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució.

6	Coeficient d'estructura Despesa d'estructura / Despesa directa	2,36	2,22	2,00	1,78	Ràtio que mesura les despeses fixes respecte de les variables (les despeses per activitats). Indica l'eficiència de l'organització: com més elevat és l'índex, més costosa és en relació amb el servei que produeix, tret que la generació interna de serveis minimitzi la despesa directa en activitats.
7	Ràtio endeutament Deute total / Fons propis	1,49	1,46	3,18	1,32	Índex referent a la relació entre els deutes i el patrimoni de la institució. Indicador de caire patrimonial.
8	% endeutament (s/ passiu) Deute total / Passiu i patrimoni net	9,58 %	7,63 %	11,05 %	5,53 %	Proporció de deutes respecte del total de recursos o finançament. Indicador de l'equilibri patrimonial.
11	Cost total per usuari presencial Despesa total / Nre. d'usuaris a l'equipament	26,46 €	24,92 €	24,79 €	22,93 €	Cost total de l'equipament per cada usuari rebut presencialment a l'equipament. Índex de rendibilitat.
11b	Cost total per espectador Despesa total / Nre. espectadors	41,18 €	37,25 €	36,08 €	33,53 €	Cost total de l'equipament per cada espectador. Índex de rendibilitat.
12	Cost d'estructura per usuari presencial Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris a l'equipament	18,53 €	17,12 €	16,50 €	14,65 €	Cost de l'estructura per cada visitant rebut. Mesurat per usuaris presencials. Índex de rendibilitat de l'equipament.
12b	Cost d'estructura per espectador Despesa d'estructura / Nre. d'espectadors	28,84 €	25,59 €	24,02 €	21,42 €	Cost de l'estructura per cada espectador. Índex de rendibilitat de l'equipament.
13	Cost de personal per usuari presencial Despesa de personal / Nre. d'usuaris a l'equipament	8,87 €	7,63 €	7,60 €	6,84 €	Cost en personal que representa cada visitant rebut. Mesurat per usuaris presencials. Índex de productivitat.
13b	Cost de personal per espectador Despesa de personal / Nre. d'espectadors	13,62 €	11,29 €	11,07 €	10,01 €	Cost en personal que representa cada espectador. Mesurat per usuaris presencials. Índex de productivitat.

17	Ingressos per sessió Ingressos de taquillaatge / Nombre de sessions	12.148 €	24.029 €	24.478 €	-	Mitjana aritmètica de la quantitat d'ingressos obtinguda per cada sessió musical o concert.
17b	Ingressos per sessió d'activitat educativa Ingressos de taquillaatge específics/ Nombre de sessions educatives	1.560 €	2.364 €	3.414 €	-	Mitjana aritmètica de la quantitat d'ingressos obtinguda per cada activitat educativa.
18	Cost activitats per usuari presencial Despesa d'activitats / Nre. d'usuaris presencials	7,84 €	7,80 €	8,24 €	8,23 €	Import individualitzat per usuari presencial del cost de les activitats.
18b	Cost activitats per espectador Despesa d'activitats / Nre. d'espectadors	12,05 €	11,55 €	11,99 €	12,04 €	Import individualitzat per espectador del cost de les activitats.
30	Fons de maniobra Actiu corrent – Passiu corrent	508.300 €	-494.346 €	-2.509.641 €	-1.565.453 €	Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos a executar. L'import negatiu correspon al que no es pot fer front i que ha de ser cobert amb fons de tipus permanent.
30b	Fons de maniobra (sense impacte dels abonaments) Actiu corrent – Passiu corrent	2.267.492 €	1.140.622 €	-448.408 €	1.143.795 €	Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos a executar descomptant-ne els ingressos avançats (abonaments). L'import negatiu correspon al que no es pot fer front i que ha de ser cobert amb fons de tipus permanent.
83	% taquillaatge (s/ ingressos totals)	19,77 %	22,50 %	21,75 %	24,29 %	Proporció de la recaptació en els espectacles en relació amb la totalitat dels ingressos de la institució.
93	Despesa de personal % diferència respecte del 2013	4.313.649 €	4.314.462 € 0 %	4.645.814 € +8 %	4.419.289 € +2 %	Import total de la despesa en personal propi (sou, assegurança social i altres) per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2013. Indicador de l'evolució en la despesa específica.

94	Despesa estructura excepte personal % diferència respecte del 2013	4.702.082 €	5.459.791 € +16 %	5.434.041 € +16 %	5.037.370 € +7 %	Suma de la despesa en estructura (despeses fixes sense incloure-hi el personal) per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2013. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
95	Despesa d'activitats % diferència respecte del 2013	3.814.459 €	4.412.074 € +16 %	5.033.708 € +32 %	5.314.790 € +39 %	Suma de les despeses relatives a activitats per exercicis, amb percentatge d'augment o minoració respecte de l'exercici 2013. Indicador de l'evolució en la despesa específica.
100	Liquiditat Actiu corrent / Passiu corrent	1,12	0,88	0,51	0,70	Indicador de la capacitat per a fer front als compromisos financers propers amb els recursos disponibles. Valors inferiors a 1 poden indicar dificultats en el pagament.
116	Qualitat del deute Deute a curt termini / Deute total	27,12 %	23,55 %	52,88%	19,17 %	Proporció del deute de venciment immediat respecte de la totalitat del deute. A efectes de liquiditat, és interessant la menor proporció possible de deute a curt termini.
125	Aportació pública per usuari presencial Aportacions públiques ordinàries / Nombre usuaris presencials	3,59 €	2,99 €	2,75 €	2,73 €	Import individualitzat per usuari presencial de la suma d'aportacions públiques en cada exercici. Indicador de rendiment.
125b	Aportació pública per espectador Aportacions públiques ordinàries / Nombre d'espectadors	5,59 €	4,42 €	4,00 €	4,00 €	Import individualitzat per espectador de la suma d'aportacions públiques en cada exercici. Indicador de rendiment.
127	Índex de rendiment de la despesa publicitària Ingressos propis / Despesa publicitat	13,11	10,27	11,58	16,02	Ràtio que vincula els ingressos propis per unitat monetària de despesa en publicitat: com més elevada, millor aprofitament de la despesa de promoció. Indicador d'eficiència.

2.3. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I INTERACCIÓ SECTORIAL

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2013	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
128	% personal estructura Nre. efectius d'estructura / Nre. total d'efectius propis	20,89 %	20,70 %	18,76 %	18,42 %	Proporció dels efectius propis dedicats als serveis estructurals i transversals respecte del total de personal propi.
129	% personal d'activitats Nre. efectius d'activitats / Nre. total d'efectius propis	79,11 %	79,30 %	81,24 %	81,58 %	Proporció dels efectius propis dedicats a les activitats respecte del total de personal propi.
130	Ràtio de personal externalitzat Despesa total / Nre. d'usuaris a l'equipament	-	-	0,22	-	Ràtio que vincula els efectius externalitzats que cobreixen una necessitat permanent respecte del total de personal propi.

2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2013	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
64	Nombre total d'espectadors % diferència respecte del 2013	316.630	382.029 +21 %	419.727 +33 %	441.536 +39 %	Quantitat anualitzada d'usuaris dels espectacles que es desenvolupen a les instal·lacions de l'ens, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2013.
64b	Nombre espectadors d'activitats musicals pròpies % diferència respecte del 2013	157.404	183.184 +16 %	177.913 +13 %	178.435 +13 %	Quantitat anualitzada d'usuaris dels espectacles de la programació pròpia i dels concerts educatius i familiars que es desenvolupen a les instal·lacions de l'ens, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2013.

65	Nombre de visitants i públic % diferència respecte del 2013	486.583	565.562 +16 %	610.945 +26 %	645.689 +33 %	Quantitat d'usuaris del servei de visites i altres activitats obertes al públic, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2013.
66	Nombre d'activitats % diferència respecte del 2013	574	627 +9 %	675 +18 %	644 +12 %	Quantitat total d'activitats dins i fora de l'equipament que porta a terme l'ens. Indicador d'eficàcia.
68	% d'activitats de producció pròpia Nre. d'activitats de producció pròpia / Nre. total d'activitats	68,77 %	58,76 %	51,33 %	48,76 %	Proporció d'activitats de producció pròpia sobre el total. Pes de la producció interna. Indicador d'eficiència.
68b	% de música coral (s./ total d'activitats musicals) Nre. d'activitats corals / Nre. total d'activitats musicals	12,35 %	14,23 %	13,39 %	-	Proporció d'activitats de música coral sobre el total d'activitats musicals. Pes de l'activitat coral en l'activitat de l'equipament. Indicador d'eficiència.
68c	% de música coral (s./ total d'activitats musicals de producció pròpia) Nre. d'activitats corals / Nre. total d'activitats musicals prod. pròpia	18,10 %	24,22 %	26,30 %	-	Proporció d'activitats de música coral sobre el total d'activitats musicals de producció pròpia. Pes de l'activitat coral en l'activitat de producció pròpia. Indicador d'eficiència.
106b	Nombre d'abonaments de temporada venuts % diferència respecte del 2013	1.579	2.144 +36 %	2.386 +51 %	2.347 +49 %	Quantitat d'abonaments venuts de totes les tipologies, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2013.
123c	Índex d'espectadors per concert propi % diferència respecte del 2013	447	569 +27 %	568 +27 %	647 +43 %	Mitjana dels espectadors per concert propi. Indicador d'eficiència.

2.5. PARADIGMA DIGITAL

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2013	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
36	Nombre de visites al web % diferència respecte del 2013	800.155	794.567 -1 %	1.013.854 +27 %	-	Quantitat d'entrades rebudes al lloc web de l'ens.
36b	Nombre de pàgines web vistes % diferència respecte del 2013	5.592.014	4.970.852 -11 %	6.130.844 +10 %	-	Quantitat de pàgines consultades pels usuaris del web.
37	Nombre d'usuaris en xarxes socials % diferència respecte del 2013	13.937	23.821 +71 %	41.794 +200 %	-	Quantificació de l'impacte en xarxes socials mitjançant el nombre de seguidors (Facebook, Twitter, Instagram).
113	Nre. d'usuaris del servei per la web	-	-	733	-	Quantitat d'usuaris que consulten els repositoris digitals del CEDOC en el web.

2.6. COHESIÓ SOCIAL

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2013	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
29b	Nre. de concerts dels cors propis fora del Palau % diferència respecte del 2013	53	60 +13 %	58 +9 %	-	Quantitat d'activitats dels cossos artístics internalitzats fora de les instal·lacions de l'ens. Indicador de territorialització.
35	Nre. d'aparicions als mitjans de comunicació	25.663	20.267	15.847	-	Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de transcendència pública. Indica impacte o transcendència mediàtica.
131	% de concerts dels cors territorialitzats Nre. concerts dels cors al territori / Nre. total de concerts dels cors	45,69 %	43,48 %	41,73 %	-	Proporció dels concerts territorialitzats dels cossos artístics propis respecte al total d'actuacions.

2.7. EDUCACIÓ

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2013	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
33	Nre. total de sessions d'activitats formatives % diferència respecte del 2013	232	193 -17%	177 -24%	-	Quantitat de sessions d'activitats formatives dutes a terme a les instal·lacions de l'equipament o exteriorment, amb increment o decrement respecte de l'exercici 2013.
33b	Nre. de concerts educatius % diferència respecte del 2013	177	150 -15%	133 -25%	-	Quantitat de concerts educatius portats a terme a les instal·lacions de l'equipament o exteriorment.
34	% de participació en concerts formatius Nre. espectadors en concerts de formació/ Nre. total d'espectadors	16,91 %	13,04 %	14'17 %	-	Proporció dels usuaris dels concerts de formació respecte del total d'usuaris de l'equipament.
101	Nre. d'assistents a concerts escolars % diferència respecte del 2013	52.858	49.812 -6 %	59.493 +13 %	-	Quantitat d'usuaris a les sessions de les activitats musicals del programa educatiu escolar.
101b	Nre. mitjà d'assistents per concert escolar	299	332	447	-	Valor mitjà d'espectadors a cada concert escolar.

2.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2013	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
31	Nombre d'actuacions internacionals dels cors	7	14	10	-	Quantitat d'actuacions dels cors en auditoris de fora de l'Estat.

2.9. EXCEL·LÈNCIA

Ref.	Indicador Fórmula	Resultat 2013	Resultat 2014	Resultat 2015	Resultat 2016	Descripció i funció de l'indicador
43	Nombre de publicacions	3	3	3	-	Quantitat de publicacions que edita l'ens.
43b	Nombre d'edicions anuals	8	8	8	-	Quantitat d'edicions anuals del butlletí electrònic.

INDICADORS QUALITATIU

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

Ref.	Indicador
2.1. Governança i coordinació institucional	
	Activitats de coordinació amb altres equipaments.
	Projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades.
	Descripció de la governança i processos de decisió.
	Optimització de la governança i agilització de processos de presa de decisions.
	Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.
	Plans estratègics i vinculacions programàtiques.
	Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.
2.2. Economia, finançament i gestió de la despesa	
	Dimensionament del finançament per a desenvolupar els objectius estatutaris.
	Polítiques de control de costos.
	Evolució dels ajustaments i mesures d'estalvi. Impacte en les activitats.
2.3. Estructura organitzativa i interacció sectorial	
	Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat.
	Promoció i suport de grups emergents.
	Promoció i suport de grups consolidats.

2.4. Activitats i públics

	Adequació d'oferta d'activitats i demanda.
	Definició dels punts dèbils i forts. Superació de febleses i consolidació de forteses.
	Definició de públics objectius i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic).
	Política de preus i d'accés.

2.5. Paradigma digital

	Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució.
	Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i l'activitat de la institució.
	Actuacions de promoció amb mitjans digitals.

2.6. Cohesió social

	Rol de l'ens en la difusió del sector.
	Objectius de territorialitat de les activitats.
	Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades.
	Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts.
	Mesures de suport a grups emergents.
	Promoció i suport de grups consolidats.
	Entitats amb convenis estables de col·laboració.
	Entitats amb vinculació puntual.
	Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional.
	Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts.
	Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta.

2.7. Educació

	Anàlisi dels nínxols de mercat i de la possible oferta formativa.
	Informe curricular de l'oferta.
	Model organitzatiu per a la producció i impartició d'activitats de caràcter didàctic.

2.8. Internacionalització

	Disponibilitat de recursos per a internacionalitzar activitats.
	Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional; contactes i intercanvis.
	Coneixement de l'equipament per part dels visitants estrangers segons enquestes de turisme.
	Models externs amb paral·lelismes amb la institució. Models objectius.

2.9. Excel·lència

	Aspectes rellevants respecte de la singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts).
	Anàlisi d'enquestes de públic.
	Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor.



ANNEX III.

MODEL D'INFORME D'EXPERTS PER AL PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

1. VALORACIÓ D'ASPECTES GENÈRICS I SECTORIALS

- a) En referència a les estratègies de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana respecte a la demanda social i cultural.
- b) Impacte de l'acció de la Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana en la dinàmica general cultural i com a eina de promoció del sector musical.
- c) Projecció exterior de l'equipament i les seves activitats.

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

a) Infraestructures.

1. La sala principal reuneix els condicionants d'aforament, seguretat, comoditat, visibilitat i acústica adients per al servei ofert.
SÍ / NO
COMENTARIS
2. Les sales menors (Petit Palau, Sala d'Assaig) són adequades per a la producció de les activitats que desenvolupa la institució.
SÍ / NO
COMENTARIS
3. Els espais complementaris i tècnics (foyer, camerinos, etc.) es corresponen amb les necessitats de producció i exhibició.
SÍ / NO
COMENTARIS
4. Els accessos i els espais comuns d'acollida i serveis als espectadors (vestíbuls, serveis de guarda-roba, restauració, informació, taquillaatge, etc). garanteixen la seguretat i s'adapten a les necessitats del servei.
SÍ / NO
COMENTARIS

b) Organització i recursos interns.

5. L'estructura organitzativa està dimensionada per a les funcions previstes i actua eficientment.

SÍ / NO

COMENTARIS

6. La captació i gestió del mecenatge és prou eficient.

SÍ / NO.

COMENTARIS

7. L'externalització de serveis es limita a complementar l'activitat de l'entitat.

SÍ / NO

COMENTARIS

8. Valoració dels cossos artístics propis: EL COR DE L'ORFEÓ CATALÀ (recursos, programa, gestió i excel·lència).

COMENTARIS

9. Valoració dels cossos artístics propis: EL COR DE CAMBRA (recursos, programa, gestió i excel·lència).

COMENTARIS

c) Respecte dels continguts.

10. La programació de concerts i recitals, per tipologia i qualitat, és equilibrada en relació amb els objectius que haurien de guiar l'equipament.

SÍ / NO

COMENTARIS

11. Valoració de la programació: LA PROGRAMACIÓ PRÒPIA (idoneïtat i qualitat dels diferents cicles).

COMENTARIS

12. Valoració de: LA PROGRAMACIÓ DE PRODUCCIÓ ALIENA (cicles, festivals i activitats de tercers).

COMENTARIS

13. La relació entre produccions pròpies i alienes en la programació és l'adient.

SÍ / NO

COMENTARIS

14. L'oferta musical és equilibrada (classicisme / contemporani / popular / transversal, nacional / internacional).

SÍ / NO

COMENTARIS

15. El suport al talent jove.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

16. La promoció de la producció musical nacional històrica i contemporània.

EFFECTIU / MILLORABLE.

COMENTARIS

d) Respecte dels serveis educatius i el seu impacte social.

17. L'oferta de serveis educatius compleix la funció d'un equipament de l'àmbit musical amb vocació comunitària.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

18. Valoració de: L'ESCOLA CORAL DE L'ORFEÓ CATALÀ.

COMENTARIS

19. Valoració de: ESCOLES AL PALAU.

COMENTARIS

20. Valoració de: CONCERTS FAMILIARS AL PALAU.

COMENTARIS

21. Les activitats que es desenvolupen aconsegueixen els objectius d'alfabetització i socialització de la música per al públic de tot l'espectre social.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

22. Les gires dels cors s'articulen amb la voluntat de proximitat de la institució al territori i als públics diversos.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

23. L'equipament porta a terme les accions que li permeten ser rellevant en la difusió social de la cultura.

SÍ / NO

COMENTARIS

e) Comunicació i acció comercial.

24. El web s'emptra de forma eficient per a potenciar la imatge de la institució.

SÍ / NO

COMENTARIS

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

SÍ / NO

COMENTARIS

26. Ús i profit de les xarxes socials.

EFFECTIU / MILLORABLE

COMENTARIS

27. Valoració de: POSICIONAMENT DE L'ENS (públic local vs. públic internacional / públic jove / públic familiar / públic escolar / públic turístic).

COMENTARIS

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

COMENTARIS

29. Valoració de: POLÍTICA DE PREUS (venda de localitats, abonaments, gestió d'entrades).

COMENTARIS

30. Valoració de: ALTRES SERVEIS OFERTS (lloguer d'espais, visites i explotació del patrimoni cultural, etc.)

COMENTARIS

3. PROPOSTES DE MILLORA

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

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES

b) Llistat de recomanacions derivades

ANNEX IV.
MODEL D'INFORME
DE SEGUIMENT PER A
L'AUTOAVALUACIÓ

1. Governança

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------|
| S'han introduït canvis en les relacions de governança entre les entitats del Palau | ☐ | ☐ | Si No |
| S'han realitzat modificacions estatutàries relatives a la Fundació | ☐ | ☐ | |
| S'ha culminat la dissolució i liquidació del Consorci Palau de la Música | ☐ | ☐ | |

Descripció de les qüestions precedents

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------|
| S'han signat contractes programa amb les institucions públiques que aporten fons | ☐ | ☐ | Si No |
| S'han incorporat indicadors o hi ha canvis en el Pla Estratègic | ☐ | ☐ | |

Periodització

En cas afirmatiu, descriure les característiques dels contractes programa vigents i les modificacions sobre el Pla Estratègic

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|-------|
| S'han establert línies de cooperació amb l'Auditori i el Liceu | ☐ | ☐ | Si No |
|--|--------------------------|--------------------------|-------|

Descripció de les col·laboracions darreres amb l'Auditori i el Liceu

2. Gestió i organització interna

Si No

S'han realitzat actuacions de millora infraestructural (acústica, etc.) ☐ ☐

En cas afirmatiu, descriure quines són les millores infraestructurals

--

	2017	exerc. previ (2016)	diferència (17-16)
Nombre total d'efectius en plantilla		114	
Nombre de personal d'activitats		93	

Si No

S'han introduït variants en l'organització departamental ☐ ☐S'han emprès noves mesures referents a la gestió/organització del Cor de Cambra ☐ ☐

Descripció dels canvis organitzatius

--

3. Economia i finançament

	2017	exerc. previ (2016)	diferència (17-16)
Total ingressos		15.064.378 €	
Total aportacions públiques		1.765.370 €	
<i>Generalitat de Catalunya</i>		1.025.990 €	
<i>Ajuntament de Barcelona</i>		542.200 €	
<i>Ministeri de Cultura</i>		197.180 €	
Import ingressos mecenatge		2.007.205 €	
Import ingressos activitats		6.924.534 €	
Import ingressos taquillaatge		3.659.303 €	
Import ingressos lloguers i concessions		3.467.739 €	
Total despesa		14.771.449 €	
Despesa en activitats		5.314.790 €	
Despesa d'estructures		9.456.659	
% endeutament		5,53%	
<i>Deute total / Passiu i patr.net</i>			
Qualitat del deute		19,17%	
<i>Deute a curt termini / Deute total</i>			
Fons de maniobra sense abonaments		1.143.795 €	
<i>Actiu corrent (exc. period. abon.) - Passiu corrent (exc. period. abon.)</i>			
Patrocinis finalistes			
<i>nombre patroc. finalistes</i>			
<i>import patroc. finalistes</i>			
Mecenatge			
<i>nombre de mecenes</i>			
<i>import per mecenatge</i>			

Comentaris sobre patrocinis i mecenatge

4. Usuaris, activitats i web

	2017	exerc. previ (2016)	diferència (17-16)
Nombre de visitants i públic		648.036	
<i>Espect. concerts propis</i>		117.680	
<i>Espect. concerts educatius</i>		60.755	
<i>Espect. program. externa</i>		263.101	
<i>Visites a l'edifici</i>		204.153	
Nbre. d'abonaments de temporada venuts		2.347	
Nombre d'activitats		644	
<i>Concerts propis</i>		125	
<i>Concerts promot. externs</i>		290	
<i>Concerts familiars i socials</i>		32	
<i>Concerts educatius</i>		118	
<i>Actes</i>		78	
<i>Concerts propis fora Palau</i>		1	
Nombre de concerts dels cors			
<i>Orfeó Català</i>			
<i>Cor de Cambra</i>			
<i>Cor Jove</i>			
<i>Cor de Noies</i>			
<i>Cor infantil</i>			
<i>Cor de Mitjans</i>			
<i>Cor de Petits</i>			
<i>Concerts Clavé XXI</i>			
Nbre. actuacions internacionals dels cors			
Nombre de visites al web			
Nombre de pàgines web visites			
Nombre d'usuaris en xarxes socials			
<i>Facebook</i>			
<i>Twitter</i>			
<i>Instagram</i>			
<i>Altres</i>			
Nombre d'usuaris del servei web CEDOC			

Si No

S'han aplicat noves mesures referents als preus ☐ ☐

En cas afirmatiu, descriure innovacions de màrqueting relatives als preus

5. Educatiu, social i sectorial

	2017	exerc. previ (2016)	diferència (17-16)
Nbre. aparicions a mitjans comunicació			
Nombre de concerts dels cors al territori			
Orfeó Català			
Cor de Cambra			
Cor Jove			
Cor de Noies			
Cor infantil			
Cor de Mitjans			

Detall i descripció de les gires dels cossos artístics en el darrer exercici

Nbre. participants en el projecte Clavé XXI			
Entitats/escoles			
Cors			
Cantaires			

Descripció de les variacions del projecte social en el darrer exercici

Nbre. sessions activitats formatives			
--------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Descripció dels programes educatius en vigor i variants del projecte educatiu en el darrer exercici

Descripció de nous convenis i detall d'entitats col·laboradores

6. Activitats d'excel·lència

	2017	exerc. previ (2016)	diferència (17-16)
Nombre de publicacions pròpies			
Nombre d'edicions anuals			
Valoració de satisfacció: % d'experiència bona o excel·lent			

S'han portat a terme accions envers els procediments i la gestió de qualitat

Si No
☐ ☐

Accions referents a la millora qualitativa

Enumeració de projectes subvencionats i entitats subvencionades

Avaluacions estratègiques CoNCA

AEC 07 (2017)

Fundación Orfeo Català - Palau de la Música Catalana (2013-2016)

Versión en castellano (resumen)



**Generalitat
de Catalunya**

Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

INTRODUCCIÓN

El Palau de la Música Catalana es uno de los equipamientos representativos de la cultura del país. De tradición centenaria, privado a la vez que con vocación de servicio público, el Palau representa el impulso de la sociedad civil con respecto a los beneficios comunitarios mediante la música y, especialmente, el canto coral.

Sede histórica del Orfeó Català, desde sus inicios se convierte en *La casa dels cants*, la piedra angular de la música coral, la expresión cultural de la catalanidad y el acceso a la excelencia musical. Hoy en día sigue muy vigente aquel espíritu fundacional y se combinan la formación coral, con cuerpos artísticos propios, la protección y promoción del inmueble, patrimonio de la humanidad, la actuación social y la programación artística de máxima calidad.

Equipamiento regido por una fundación de mayoría privada, con colaboración y participación pública, desde el año 2009 su nombre se vincula indefectiblemente a los hechos conocidos como “Caso Palau”. El asunto sacudió a la organización y dejó en evidencia la arquitectura societaria existente y cómo de su complejidad se derivaron fisuras que facilitaron el expolio de la institución. La judicialización de la gestión en determinados ejercicios del pasado reciente y la afectación directa e indirecta implícita han motivado la reacción del ente, que ha necesitado cerrar la etapa anterior e iniciar un nuevo proyecto.

Simplificación societaria, centralización administrativa, transparencia y eficiencia se añaden a una nueva propuesta artística, formativa y social que quiere superar definitivamente problemáticas pretéritas.

En este contexto, la Fundación Orfeó Català - Palau de la Música Catalana, como gestor del equipamiento, solicitó al CoNCA someter su gestión actual y las actividades que desarrolla a la evaluación estratégica a fin de aportar, con un estudio independiente, una visión externa y con espíritu de bien público, que integre la totalidad de aspectos de la institución y las acciones que se llevan a cabo.

Por su parte, el CoNCA ha considerado del máximo interés adaptar su modelo de evaluación, definido inicialmente para equipamientos de naturaleza pública, a la realidad del Palau y poder ofrecer una imagen fiel y valorada de la institución en los ejercicios 2013, 2014, 2015 y 2016.

LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA EN EL PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

En cumplimiento de la normativa vigente⁷⁹, el Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes (CoNCA) debe centrar su misión en desarrollar la actividad cultural, colaborar en el ordenamiento de la política cultural en lo que a creación artística se refiere, intervenir en la política de apoyo a la creación artística y cultural y de promoción de esta creación, y **organizar un sistema de auditoría cultural de los equipamientos**.

Realizar una **evaluación estratégica**, como expresión de la auditoría cultural, implica el seguimiento y la valoración de la aplicación práctica de las políticas culturales que, definidas por las administraciones públicas, se desarrollan a través de instituciones a las que se hace un encargo concreto. Por otro lado, se conforma como el instrumento que, en referencia a las organizaciones objeto de análisis, verifica la corrección de la propuesta de actividades y de su ejecución con respecto a los objetivos propuestos y el sistema de evaluación que se haya establecido para realizar su seguimiento, con el fin central de que sus conclusiones vehiculen las decisiones precisas para alcanzar una mayor cota de relevancia en los objetivos, de eficacia en su consecución y de eficiencia en el uso apropiado de los recursos disponibles.

El CoNCA ha desarrollado un modelo metodológico propio para aplicarlo al análisis de los equipamientos culturales⁸⁰ que centra su estudio en los siguientes aspectos:

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

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

80 CoNCA (2014). *Evaluación estratégica. Modelo teórico y aplicación*. Informes CoNCA, 7, Barcelona (edición digital).

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_model_teoric/T1_AV_ESP.pdf

CoNCA (2015). *Evaluación estratégica para los equipamientos culturales. Guía de aplicación*. Barcelona (edición digital).

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica Equipaments/GUIA_CAS-definitiva.pdf

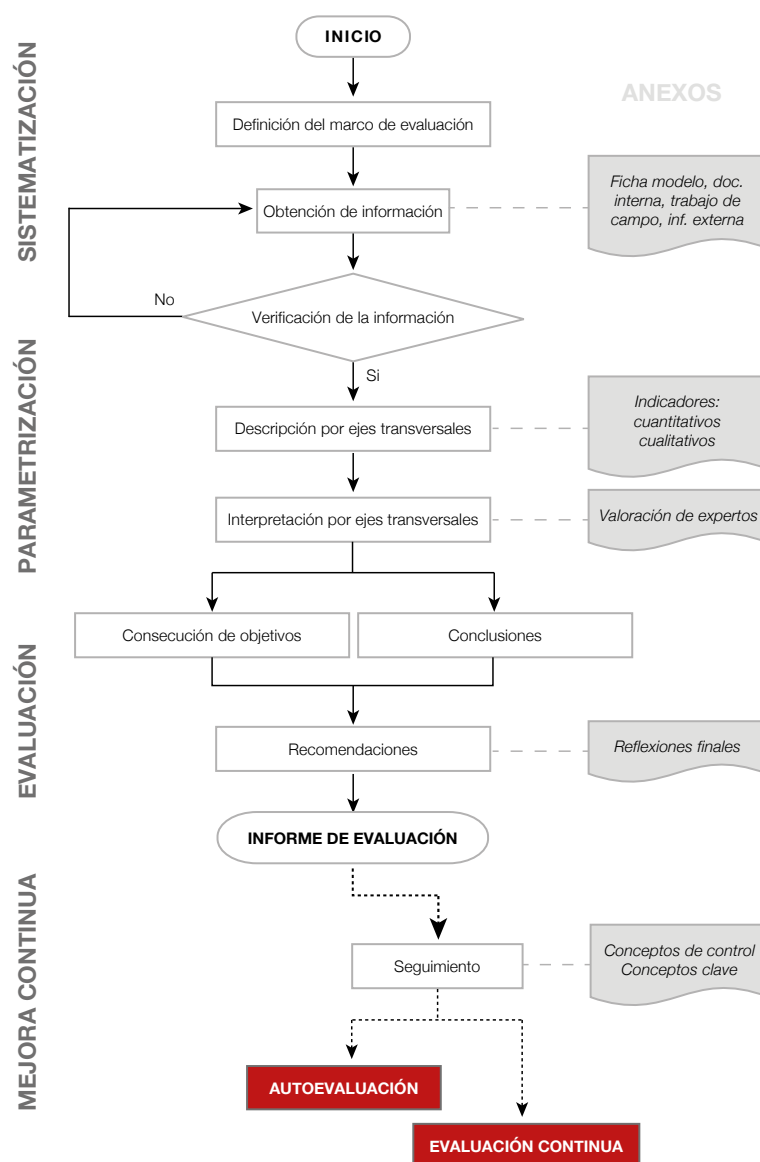
Definido el marco o contexto de evaluación, las fases que articulan el desarrollo de la metodología son las siguientes:

- La **sistematización** de la información, en la que se incluyen los procesos para su obtención y verificación.
- La **parametrización** de la información sistematizada, en la que se relacionan los procesos vinculados a la descripción del ente evaluado y a la interpretación de los datos previamente obtenidos.
- La **evaluación** de los resultados e interpretaciones, en la que consta el grado de consecución de los objetivos estratégicos de la entidad evaluada, así como las conclusiones que se extraen de la parametrización previa.

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

Con el mencionado esquema se define un diagrama de interacción entre los procesos que intervienen en el modelo de evaluación estratégica (figura 1). La evaluación estratégica de la Fundación Orfeo Català – Palau de la Música Catalana (2013-2016) se ha estructurado siguiendo esta metodología.

Figura 1



MARCO EVALUADOR Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Entes o personalidades jurídicas evaluadas	Fundación Orfeó Català- Palau de la Música Catalana
2. Áreas evaluadas	Todas ☒ Parcial ☐ Definir cuáles:
3. Período evaluado³	Ejercicios 2013 - 2014 - 2015 - 2016
4. Operativa de la evaluación Calendario de intervención	Apertura del proyecto: 18/09/2015. Inicio de intervención: 06/10/2016. Cierre última versión: : 09/06/2017.
Metodología: Evaluación estratégica ☒ Evaluación <i>ex ante</i> ☐ Otros modelos ☐	Definir:
Sedes afectas	Calle Palau de la Música, 4-6, Barcelona
Interlocutores técnicos (evaluado)	Judith Pi
Técnico evaluadore (CoNCA)	Jordi Auladell

FUENTES DE INFORMACIÓN

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

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

- Fichas de evaluación: fichas estandarizadas definidas por el CoNCA y que el evaluado llena con la información solicitada. Fundamentalmente de carácter cuantitativo, los datos requeridos se encuentran agrupados en apartados temáticos directamente vinculados a los ejes transversales que articulan la evaluación.
- Documentación específica: cesión, por parte del propio ente, de normativas vigentes, informes de actividades, informes de organización interna,

memorias económicas, procedimientos y dossiers diversos vinculados a la gestión de los ejercicios correspondientes a los ejercicios 2013 - 2014 - 2015 - 2016.

- Trabajo de campo: se ha procedido a la recogida directa de información a partir de reuniones y encuentros con los interlocutores del Palau de la Música y la visita técnica de las instalaciones.
- Además, se ha procedido al vaciado de información de la web, redes sociales y publicaciones emitidas por la institución evaluada, donde aparecen referencias y noticias de interés para el proyecto.

81 La Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana presenta sus cuentas anuales por año natural.

Las fuentes de información de origen externo han sido múltiples y se centran en la búsqueda de datos ampliativos o de interés. Son las obtenidas por la investigación principalmente hemerográfica, mediante una amplia recopilación de las noticias aparecidas en los medios de información generales y en las publicaciones y medios del sector cultural, así como bibliográfica.⁸²

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

CONCLUSIONES

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

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

DE TIPO ORGANIZATIVO

FORTALEZAS

- Se trata de una **iniciativa plenamente privada**, impulsada por capital particular y que sigue una tradición histórica bien integrada en el país.
- Son remarcables el valor patrimonial y la singularidad del **edificio**, así como la ubicación en el centro de la ciudad y en un entorno de gran atractivo y potencial económico.
- El **prestigio** del Palau está consolidado por la tradición del equipamiento y por la dinámica artística y de gestión impulsada a partir de los hechos del “Caso Palau”.
- Es notable el rol del equipamiento y la institución en la historia de la música catalana. Se posiciona como **referente** de la música clásica y la música coral del país.
- Se evidencia la voluntad y la iniciativa para **emprender cambios** a raíz del “Caso Palau”: centralización de actividades y gestión en la Fundación con voluntad de transparencia y de optimización de recursos.
- Entre sus objetivos fundacionales figuran los de **tipo social**, con propuestas de conexión comunitaria con el entorno y de integración de la realidad musical del país.
- Dispone de **dos salas** plenamente operativas y de diversos espacios tanto para el ensayo como para la exhibición puntual.

DEBILIDADES

- Es destacable la **complejidad societaria** del equipamiento, con tres entidades (Fundación Orfeo Català – Palau de la Música Catalana, Asociación Orfeo Català y Consorcio del Palau de la Música Catalana), y la dificultad de su simplificación.
- El “**Caso Palau**” ha afectado a la imagen de la institución. A fecha de cierre del presente informe de evaluación, los procesos judiciales siguen abiertos y mantienen vinculado el nombre de la institución.
- La situación judicial ha provocado la **necesidad de enfatizar la transparencia del ente** y actuar con iniciativas urgentes que no habrían tenido lugar en el diseño de la nueva arquitectura societaria.
- En la **planificación estratégica** no se define cuantitativamente la medida de los diversos objetivos y de los procedimientos para llevarlos a cabo.
- En relación con la **calidad operativa**, el ente dispone de un sistema de calidad ambiental. Con todo, no se ha culminado la definición de procesos y la correspondiente procedimentación que permita elaborar un manual de calidad integral y su verificación según estándares.

⁸² El origen y las citas de los datos de obtención externa se describen en el apartado Referencias.

- La **estructura organizativa interna** está diseñada a partir de un prisma privado, y se considera ágil y ajustada.
- La plantilla se caracteriza por la **experiencia técnica** y su resultado se manifiesta en la calidad de las propuestas (programación propia, actividades educativas, proyectos sociales, gestión de áreas estructurales y artísticas, etc.).

- Hay **condicionantes de espacio** implícitos al carácter histórico del edificio que, a la vez, también se expresan en las dificultades logísticas del entorno respecto al acceso de vehículos visitantes.
- Se detectan defectos de **contaminación acústica** en el Petit Palau.

DE TIPO ECONÓMICO

FORTALEZAS

- La Fundación mantiene un grado de **autofinanciación** más elevado que los equipamientos culturales públicos del país (aprox. 88%). La autofinanciación corresponde a los ingresos propios alcanzados a partir del taquillaje, el mecenazgo y la explotación de los espacios del Palau.
- Los **ingresos propios** de la Fundación están **diversificados**, lo que significa que estos compensen las diversas líneas de negocio y que, después de tres ejercicios de déficit, en el año 2016 el ejercicio se cierre con beneficios.
- Las visitas públicas al edificio y el alquiler de espacios, que constituyen la **explotación del conjunto patrimonial**, se convierten en las unidades de negocio de las que se obtiene mayor margen bruto y, en buena parte, sostienen la actividad artística.
- A parte del mecenazgo y el resto de ingresos propios, el **apoyo de la Asociación Orfeo Català** es la garantía de viabilidad del Palau de la Música.
- La **gestión del mecenazgo** permite incorporar una aportación de volumen económico mayor que las transferencias de origen público. En otras palabras, se considera que tiene un campo amplio de crecimiento.
- Los **costes internos se han optimizado** a lo largo de los ejercicios evaluados. Genéricamente son contenidos y el rendimiento unitario por espectador se considera eficiente.
- La **estructura** supone una carga ajustada en la gestión del equipamiento, pese al peso de la amortización de las obras más recientes.

DEBILIDADES

- El margen bruto de la **programación propia** de los ejercicios 2015 y 2016 es **deficitario**, con costes directos superiores a los ingresos vinculados. Este peso negativo se vincula a las pérdidas contables de los ejercicios 2013, 2014 y 2015.
- Entendiendo que se trata de una incertidumbre, pese a la previsible limitación, los procesos judiciales abiertos no permiten establecer definitivamente el **impacto económico de las sentencias**, lo que afecta a las previsiones económicas del ente.
- La **normativa sobre el mecenazgo** no facilita el atractivo suficiente para el desarrollo y crecimiento del apoyo privado.
- En un edificio de tipo patrimonial, el **mantenimiento de las instalaciones** y estructuras necesarias para el desarrollo de la actividad implica un coste elevado.

RESPECTO A LA OFERTA Y EL CONTENIDO

FORTALEZAS

- Equilibrio de la **programación** y vocación de discurso musical propio. Nueva etapa con oferta de series temáticas o por autores, que implica la voluntad de vincular a la oferta el conocimiento formativo de la música. El éxito de la propuesta y la aceptación del público se manifiesta, entre otros, con los datos de ocupación de la temporada 2015-2016.
- **Media de edad de los espectadores** relativamente moderada: cuarenta y seis años la genérica y cincuenta y seis la de los abonados (temporada 2015-2016).
- Proyectos para el **fomento del talento joven** (Primer Palau y ECHO Rising Stars), con autores contemporáneos y catalanes y las orquestas del país: entre otros, el programa "Compositor resident" y el ciclo de intérpretes catalanes.
- Seguimiento y profundización en la **trayectoria de intérpretes** invitados.
- Rol de **prescriptores** ante nuevos talentos (creación de plantel).
- **Relevancia de los coros** en la programación y la actividad musical que se desarrolla en el equipamiento.
- Posibilidad de **generación de contenidos**, con espectáculos de los cuerpos propios e **internacionalización** de sus actividades.
- Existencia de un **coro profesional propio** e interiorizado y de coros amateurs de buen nivel artístico, especialmente el Cor Jove.
- Voluntad de evolución cualitativa y musical de los cuerpos artísticos propios, ejemplarizada con la **nueva dirección de los coros**. En el mismo sentido, el ente dispone de los medios técnicos y humanos para la mejora continua de las formaciones.
- Vinculación con **otras artes** (programas "Inèdit" y "Per amor a l'art", música, artes escénicas, literatura, etc.).
- Proyecto pedagógico y social en torno al **canto coral**.

DEBILIDADES

- En cuanto a la **sincronización** con los otros grandes equipamientos musicales de la ciudad, se aprecian posibles disfunciones o solapamientos, especialmente con el Auditori.
- La identificación de toda oferta que se presenta en el marco del Palau con la propia institución, sea programación propia o ajena, puede provocar una imagen desfavorable en referencia a la calidad percibida de determinadas **promociones externas**.
- La participación de los **autores catalanes** en los ciclos estrella aún es limitada.
- Los **abonos** aún son poco flexibles en el período evaluado. El incremento de la cantidad de espectáculos encarece el abono y lo hace poco accesible a una parte del público potencial.
- La **falta de CRM** (Customer Relationship Management) hasta la temporada 2015-2016 ha condicionado las estrategias y actuaciones de marketing vinculadas.
- El **Cor de Cambra** está en evolución para alcanzar el máximo nivel artístico que le corresponde.
- En la explotación turística del edificio, la variedad tipológica de las **visitas** es limitada.

- **Red canto coral:** intercambio con coros del territorio. Se trata de una medida de fomento del sector.
- Actualización y agilidad de la **oferta educativa**. Singularización de la **oferta familiar** como vía de entrada a la renovación de públicos.
- Impacto de la **oferta social propia**, con el proyecto Clavé XXI, que implica a la vez la territorialidad de coros vinculados dispersos por el territorio que, por capilaridad, promueven la práctica coral y la educación musical en general.
- Dependiente del Orfeo y ubicado en el edificio del Palau, el **Centro de Documentación** se convierte en fuente de referencia para musicólogos e historiadores.

RECOMENDACIONES FINALES

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

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

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

DE TIPO ORGANIZATIVO

1. La participación pública en la arquitectura societaria del Palau, aunque corresponda a valores muy bajos, crea disfunciones en el modelo existente, de carácter totalmente privado. Se manifiesta la necesidad de una **simplificación de la gobernanza** para clarificar el rol público y la finalidad de sus colaboraciones.
2. Además de los procedimientos normativos que justifican la aportación pública a la Fundació, hay que definir en formato de **contrato programa** la contrapartida musical y de contenidos que implica la colaboración de las Administraciones y vincular las actividades subvencionadas con los objetivos públicos.
3. Con independencia de los apoyos para el funcionamiento que caracterizan las aportaciones públicas actuales y del apoyo de mecenas a patrocinadores,

hay que buscar **apoyo público específico** para aquellos proyectos singularizados referentes a la actividad sectorial, social y pedagógica: actividades de apoyo al talento joven, programas educativos, proyecto Clavé XXI, actividades del CEDOC, etc.

4. La **cooperación con el Auditorio y el Liceu** se considera fundamental para el Palau y, principalmente, para la oferta musical a la ciudadanía. Con una gran parte de público común, la unión de sinergias permite reducir costes (logística, contratación, etc.), unificar propuestas para no entrar en competencia y dar una oferta musical amplia y, a la vez, coherente.
5. En virtud de la voluntad de potenciar y fomentar el público y el talento joven, sería de interés establecer **convenios con escuelas de música** y la **colaboración con terceros del sector** que posibiliten tanto nuevos contenidos como la entrada de nuevos públicos y *stakeholders*. En este sentido, el Petit Palau permite arriesgar en la oferta de propuestas de nueva elaboración.
6. Con el fin de mejorar la calidad operativa, el ente tendría que definir la totalidad de procesos que se llevan a cabo y procedimentarlos, tal como se ha hecho de forma parcial. De manera paralela a la certificación obtenida por la calidad ambiental, con un manual compilado se podrán implantar **sistemas de gestión de calidad** estandarizados.

DE TIPO ECONÓMICO

7. Hay que introducir progresivamente las variantes en los abonos y en las entradas de venta directa o telemática (primera o última hora, etc.) que permitan generalizar un conjunto de **precios reducidos**. La implementación de medidas relativas al precio deben evitar cualquier agravio comparativo con el público previamente abonado, incorporando nuevos incentivos para el abonado si es adecuado.
8. En las herramientas de planificación sería muy interesante introducir objetivos económicos y de público representados por **indicadores**, los cuales hagan posible cuantificar la evolución y marcar metas a alcanzar.
9. Hay que incidir en la necesidad obvia de equilibrar ingresos y gastos variables vinculados a fin de **no generar déficits operativos**. La suma de las estrategias de marketing para garantizar la mejor ocupación y la optimización constante de la gestión han de compensar el coste ineludible de la calidad en la programación propia.

RESPECTO A LA OFERTA Y EL CONTENIDO

10. La contratación de un nuevo director coral implica que se entiende la necesidad de una evolución y mejora artística de las formaciones propias. Las grandes expectativas generadas por la llegada del maestro Halsey deben complementarse con el **apoyo interno por parte del conjunto de la organización**, tanto en recursos como en la conformación de las condiciones que permitan el clima favorable al progreso cualitativo de los coros.
11. El Palau de la Música se encuentra representado en la definición de *La casa dels cants*. Ser **nodo de la música coral** comporta unas obligaciones con el resto de formaciones del país: colaboración, formación, plataforma de exhibición, innovación, etc. En este ámbito se considera que es básico continuar y profundizar la **territorialización de las actividades**, tanto en referencia a las giras del coro como en cuanto a exposiciones, conferencias o presentaciones.
12. El aprovechamiento de una nueva plataforma como es la **digital**, y bajo el sello Palau, permite vincular a él nuevas propuestas creativas, tanto en el campo coral como en el musical en general, especialmente como vía de apoyo a los talentos emergentes locales. En relación a las funcionalidades operativas, y con un 52% actual de las en-

tradas vendidas físicamente desde la taquilla, se evidencia un potencial gran de crecimiento de las ventas a través de la vía digital y de la utilización de canales diversos.

13. El análisis del volumen de información de la nueva herramienta de gestión de ventas, el **CRM**, permite desarrollar estrategias vinculadas. No obstante, es necesario que las directrices que rigen la actividad artística no queden determinadas en función del marketing.

REFLEXIONES FINALES

La Fundación Orfeo Català – Palau de la Música Catalana es el ente que gestiona un equipamiento plenamente privado, surgido de la sociedad civil pero con una función comunitaria evidente y compatible con los objetivos del sector público. La entidad se nutre de la aportación privada para que sea posible una oferta musical de excelencia, a veces económicamente deficitaria, y, a la vez, renuncia de forma implícita a que sea el aumento de los precios, los ingresos por taquillaje, los que financien los posibles déficits vinculados.

Con el “Caso Palau”, a partir de julio de 2009, se hace patente para las entidades que participan en la gestión del equipamiento la necesidad de arreglar las disfunciones que facilitaron las irregularidades. De la crisis surge la oportunidad de profundizar en reformas integrales, de tipo societario, con la centralización de la gestión para optimizar la eficiencia y la transparencia, y también en reformas estratégicas, artísticas y comunicativas. A partir de los datos obtenidos, la Fundación se caracteriza por una gestión adecuada, de dimensionamiento estructural ajustado, pese a la ambición de los objetivos establecidos y, con una imagen consolidada como uno de los principales equipamientos musicales del país. El impacto de su actividad en el sector musical y cultural es de carácter nacional y, en determinadas iniciativas, lo sobrepasa.

El modelo de arquitectura societaria que caracteriza al ente ha de comportar una reflexión atenta respecto a la gobernanza y la relación con las administraciones públicas. Cómo se incardinan estos perfiles diferenciados que forman parte del sistema de consumo cultural se convierte en una necesidad organizativa trascendente para el sector.

En cuanto a la evaluación que pueda realizarse del Palau, en virtud de su naturaleza privada (aproximadamente el 12% de ingresos públicos anuales) y la vertiente social fundacional que lo caracteriza, es evi-

dente que no le son exigibles los requerimientos de funcionamiento y resultados obligados para los equipamientos públicos. En todo caso, y como el resto de organizaciones que reciben apoyo de la Administración, la justificación debe circunscribirse a aquellos proyectos que se subvencionan total o parcialmente con fondos públicos; la disfunción surge cuando las aportaciones públicas son de carácter directo, mediante convenio de colaboración, y destinadas a gastos de funcionamiento.

En referencia al ámbito artístico, el Palau de la Música Catalana fue construido para ser la sede del Orfeó Català y, por tanto, su vinculación con el Orfeó y con la actividad coral es fundacional y decisiva. Desde la conciencia de este vínculo esencial, en la gestión del Palau de la Música se presta una atención relevante a la programación de canto coral asociada a los conjuntos de la institución, haciendo compatible la promoción de las formaciones internas con la contratación de grupos corales externos. Hay que tener en cuenta que la naturaleza del Orfeó Català se fundamenta en una concepción de la entidad surgida y plasmada desde sus inicios en la implicación voluntaria de sus componentes, salvo el Cor de Cambra, profesionalizado y en el que se trabaja para conseguir que contribuya a mejorar la calidad del Orfeó Català en conjunto.

Se considera necesaria una reflexión general para garantizar el equilibrio de la oferta del Palau, en la que se conjugan la programación de una sala de conciertos de nivel internacional y la exhibición y promoción de los cuerpos artísticos propios, ejerciendo el rol de plataforma de la música coral al país. Las medidas en relación con el Cor de Cambra no tienen que privar o limitar las obligaciones fundacionales respecto a la calidad del canto coral de los cuerpos internos ni la centralidad de esta disciplina en la programación propia; por otra parte, si bien las estrategias de crecimiento de públicos han de estar directamente vinculadas al proyecto del director, se considera de interés un grado controlado de flexibilización y adaptación de la programación respecto a las tendencias advertidas y concordantes con la línea artística del Palau de la Música.

Reparto de responsabilidades

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

Respecto a la Fundación Orfeó Català – Palau de la Música Catalana, la Dirección General se compromete a la ejecución de las acciones y medidas para llevar

los objetivos del Plan Estratégico vigente. Se arroga la responsabilidad máxima respecto a la materialización de las propuestas, los proyectos y las actividades predefinidas, así como de la optimización de los procedimientos para llevarlos a cabo. En lo referente a estos propósitos, recae sobre la Dirección General el compromiso de la gestión interna que permite desarrollarlos de forma eficiente, de manera que esta debe velar por la transversalidad de la acción y la colaboración de toda la organización.

El Patronato de la Fundación Orfeó Català – Palau de la Música Catalana debe responsabilizarse de supervisar toda actuación de tipo estratégico, de aceptar o devolver el anteproyecto de presupuestos y todas aquellas medidas que, propuestas por la Dirección General, puedan afectar al desarrollo de las funciones y obligaciones de los entes que rigen el equipamiento.

La Generalitat de Catalunya, como miembro del Patronato de la Fundación y de la Junta de Gobierno del Consorcio del Palau de la Música, y en su nombre el Departamento de Cultura, se obliga al control periódico de la gestión ejecutiva y artística del Palau y a la colaboración económica que se determine. En este sentido, debe implicarse en los proyectos que afectan a la estrategia del ente, comprobando y fortaleciendo, en su caso, la vinculación entre la aportación y los objetivos de carácter comunitario.

En cuanto al rol del CoNCA, la entidad evaluadora se hace responsable de realizar un seguimiento del Palau de la Música para mostrar públicamente su evolución y, en su caso, la idoneidad de la propuesta. Por otro lado, se compromete a ser prescriptor del Palau ante la sociedad, y a colaborar en la mejora continua que le permite alcanzar la excelencia en la gestión y los contenidos. Asimismo, es responsabilidad del CoNCA asumir la tarea de mediador con las administraciones implicadas respecto a las necesidades técnicas o presupuestarias del ente evaluado.

TÍTOLS DE LA COL·LECCIÓ:

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



**Generalitat
de Catalunya**

Co NC A

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts