



# LA REFUNDACIÓ DE LA CCMA

*“Uns mitjans públics a tot arreu  
i per a tothom”*

Maig de 2021

## ÍNDEX

<b>1. ELS MITJANS PÚBLICS DE LA CCMA. DELS ORÍGENS A LA SITUACIÓ ACTUAL .....</b>	<b>3</b>
I. L'origen de TV3 i Catalunya Ràdio. Principis fundacionals i normalització del català. Governamentalització. (1983-2003) .....	3
II. L'època del Tripartit (2004-2010): Dependència del Parlament. Valor del servei públic. Missions i contracte-programa. Ordre en la gestió, transformacions digitals i equilibri financer. ....	4
III. Del 2011 fins a l'actualitat – Desgavell i decadència.....	6
<b>2. LA REFUNDACIÓ IMPRESCINDIBLE .....</b>	<b>9</b>
I. Final de cicle – Canvi de paradigma: .....	9
• Nous models de consum: .....	10
• Canvi tecnològic i revolució digital.....	10
• El servei públic audiovisual .....	12
• Un model sostenible: .....	13
• El suport al teixit industrial: .....	14
<b>3. EL CAMÍ DE LA REFUNDACIÓ DE LA CMAA .....</b>	<b>16</b>
I. Servei públic .....	16
• Els continguts. Reconstruir el vincle de confiança .....	17
• L'agilitat organitzativa .....	20
• La sostenibilitat financera .....	21
• El compliment del mandat i avaluació del rendiment .....	22
II. Transformació digital i convergència multimèdia.....	23
III. Ecosistema audiovisual .....	25
<b>4. MECANISMES D'AVALUACIÓ I DE CONTROL DELS MITJANS PÚBLICS DE LA CCMA .....</b>	<b>28</b>
I. Mecanismes de control externs:.....	28
II. Mecanismes de control interns:.....	29
III. Mecanismes d'avaluació: .....	31
<b>5. RESUM EXECUTIU DE PROPOSTES.....</b>	<b>34</b>

## 1. ELS MITJANS PÚBLICS DE LA CCMA. DELS ORÍGENS A LA SITUACIÓ ACTUAL

### I. L'origen de TV3 i Catalunya Ràdio. Principis fundacionals i normalització del català. Governamentalització. (1983-2003)

La primera emissió en proves de TV3 es produeix el 10 de setembre de 1983, s'emet un capítol de Dallas doblat al català i un partit del Barça. Les emissions regulars comencen el gener de 1984. Catalunya Ràdio ho fa el juny de 1983.

Com també havia fet un any abans Euskal Telebista, TV3 s'empara en la llei estatal del "tercer canal" per a prestar un servei públic. No hi havia encara televisions privades a Espanya. A Catalunya només es podien veure els dos canals de RTVE que aquell any 1983 traslladava els seus estudis de Miramar cap a Sant Cugat. TV3 neix com una televisió moderna, amb tecnologia d'avantguarda, que es contraposava a les estructures més antigues de TVE.

L'any 1983 el Parlament de Catalunya aprova per àmplia majoria la Llei de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (CCRTV). Jordi Pujol la defineix com una eina de normalització lingüística i posa en valor, com a objectiu principal, la voluntat de construcció de la consciència de catalanitat.

Tant a TV3 com a Catalunya Ràdio s'hi impliquen, amb vocació de servei públic, periodistes i altres professionals de grups de comunicació existents a Catalunya. Són els anys dels inicis i la consolidació de la democràcia i veuen els mitjans públics de la Generalitat, en especial TV3, com una oportunitat d'avenç i de construcció d'una societat més moderna, més formada i més implicada en els canvis socials, polítics i culturals de Catalunya. Aquesta vitalitat i modernitat és molt ben rebuda pel conjunt de la societat catalana, que troba al seu abast les informacions i els esdeveniments culturals i artístics més propers.

Són els anys de la immersió lingüística a les escoles públiques, reivindicada des de l'esquerra i els moviments obrers. TV3 va entrant a totes les cases contribuint, així, a la millora de la qualitat del català que es parla a la vida

quotidiana i posant en valor la cultura catalana. No hi ha dubte que el seu paper en la normalització lingüística dona un balanç força positiu.

Ara bé, fins a finals de la dècada dels 90, el funcionament de la CCRTV va estar, de facto, controlada directament per la Presidència de la Generalitat. Pujol, amb Prenafeta com a executor, feia i desfeia, nomenava directors i gestors, en controlava els objectius de la programació i en decidia les productores privades que es contractaven. Aquell objectiu proclamat per Pujol d'assolir una "consciència de catalanitat" es va anar transformant progressivament en el predomini d'una "doctrina nacionalista" a la mida del partit governant. En aquesta situació un nombre no menyspreable de professionals acaben marxant de TV3 i Catalunya Ràdio desencisats pel dirigisme polític constant.

Durant anys, periodistes, partits i sindicats proclamen la necessitat de desgovernamentalitzar i professionalitzar l'ens públic. No és fins a l'any 1999 (amb el lideratge de Pasqual Maragall) que els grups parlamentaris del Parlament de Catalunya acorden iniciar una reforma de la CCRTV com a reacció a les denúncies de control governamental, de falta de pluralisme i de manca de transparència en la gestió. Tot i això, no és fins a l'arribada del govern tripartit que es consensuen i s'aproven unes lleis que s'emmirallen, pel que fa als mitjans de comunicació públics, en la televisió pública britànica, la BBC.

## **II. L'època del Tripartit (2004-2010): Dependència del Parlament. Valor del servei públic. Missions i contracte-programa. Ordre en la gestió, transformacions digitals i equilibri financer.**

Amb un ampli consens, el 2005 el Parlament aprova la Llei de la comunicació audiovisual de Catalunya (LCA). Entre altres qüestions, en aquesta llei es defineixen els principis i les missions del servei públic audiovisual de la Generalitat, la necessitat d'un mandat marc del Parlament que determina els principis orientadors d'un contracte-programa entre el Govern i la Corporació. En aquesta mateixa llei es dota el Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC) de més funcions i competències per tal

que esdevingui una autoritat reguladora independent a imatge de les de diversos països europeus. El CAC és aleshores el primer i únic regulador de l'audiovisual d'Espanya.

Partint d'aquest nou esquema, el 2007 s'aprova la Llei de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuels (CCMA). En ambdues lleis, la LCA i la de la CCMA, es parla d'independència, professionalitat, desgovernamentalització, contracte-programa, publicitat, viabilitat econòmica i vincles amb la indústria audiovisual. La designació dels membres del Consell de Govern de la CCMA ja no queda en mans del govern de torn, sinó del Parlament amb una majoria qualificada de dos terços. De la mateixa manera cal nomenar els membres del Consell Assessor de Continguts i de Programació.

Des del seu naixement, la Corporació havia arribat a acumular un deute de 1.046 milions d'euros fins al 2007 i el govern del tripartit el va assumir com a propi de la Generalitat. El primer contracte-programa de 2006-2009 aborda el sanejament econòmic per afrontar un futur marcat pel repte de la TDT i de la digitalització. Aquest contracte-programa és l'únic que fins ara ha tingut la CCMA. Els governs posteriors han estat incapaços d'aprovar-ne cap altre.

Són anys de transformació i de canvis: El 2005 es posa en marxa el Servei Català de Doblage, a través del qual TV3 assumeix el doblatge dels films que s'estrenin en sales comercials i el cedeix gratuïtament a les distribuïdores. La CCMA s'adapta amb diligència als canvis tecnològics: TV3 és la primera televisió de l'Estat a emetre a través dels telèfons mòbils de tercera generació; s'arriba a la plena digitalització de la redacció dels Serveis Informatius de TV3; s'estrena TV3alacarta, que permet visionar des d'internet, en qualsevol moment, la programació de tots els canals i programes emesos amb anterioritat; neix l'Edu3.cat, un nou portal educatiu que reuneix els materials didàctics produïts per Televisió de Catalunya, Catalunya Ràdio i el Departament d'Educació; i s'inaugura el canal en alta definició TV3HD.

En aquesta etapa es consolida el canal d'informació 3/24 i es posen en marxa nous canals: el Super3 (per a públic infantil); el nou canal per a joves

3XL; el Canal 300 de sèries; i, també, el llançament del 3cat24.cat, com a portal d'informació contínua de TV3 i Catalunya Ràdio per Internet.

Finalment, tot i que es va presentar públicament a principis del 2013, és en aquest període que s'inicia la redacció del Llibre d'Estil de la CCMA, amb un equip ampli, compost per professionals, periodistes i lingüistes, dels canals, emissores i mitjans interactius de la CCMA. Una eina de treball per a garantir la independència, veracitat, pluralisme, imparcialitat, dret a la intimitat, protecció de la infància... entre altres valors del servei públic.

Tot i els esforços legislatius abans descrits, aquells mitjans públics que s'havien concebut en la seva gestació com a una televisió i una ràdio pública nacionals (crear consciència de catalanitat) van acabar esdevenint mitjans nacionalistes.

### III. Del 2011 fins a l'actualitat – Desgavell i decadència

La darrera dècada la CCMA es caracteritza per la progressiva conversió de la televisió i la ràdio públiques en un altaveu de continguts independentistes cada vegada més radicalitzats, en contraposició amb el principi fonamental de pluralitat inherent al servei públic audiovisual. TVC i Catalunya Ràdio es converteixen en aquesta etapa en els instruments mediàtics que han acompanyat el desplegament del full de ruta del *relat* independentista.

Aquests mitjans públics catalans han anat bastint un univers simbòlic que ha impregnat tota la programació, des dels informatius a la ficció, de l'entreteniment als esports i s'han ultrapassat tots els límits, en primer lloc la vulneració sistemàtica de les missions de servei públic que té encomanades la CCMA.

Totes les graelles dels canals de televisió o de ràdio dels mitjans de la CCMA estan impregnats d'aquesta manera de fer. Fan una selecció de temes, de veus o de tons que defineixen una realitat esbiaixada. Mantenen una posició d'anacronisme que la majoria de països i de mitjans públics han deixat enrere. Impera el control polític i la penetració dels missatges governamentals. Els mitjans públics de la CCMA es posicionen i prenen

partit, cada cop amb més intensitat i convicció i una part dels seus professionals s'apunten, sense rubor, en la defensa d'aquestes posicions partidistes.

En aquesta etapa els mitjans de la Corporació han defugit la seva responsabilitat de mitjans públics de projectar la pluralitat social, cultural, lingüística, territorial, religiosa, de la ciutadania a la qual serveix. Per contra han creat un univers simbòlic sobiranista amb un *star system* endogàmic que no es correspon amb la majoria social catalana, que és molt més plural i complexa.

En aquesta dècada els mitjans de la CCMA s'han convertit en l'altaveu mediàtic del procés independentista, deixant totalment de banda una bona part de la societat catalana. Lluny de ser un instrument de foment de la cohesió social i del respecte de la diversitat i el pluralisme (missions específiques de servei públic que els encomana la llei), els mitjans de la CCMA fomenten la fractura social. Molts catalans (tant de parla catalana habitual, com no) deixen definitivament de veure TV3 o d'escoltar Catalunya Ràdio. És així com s'arriba al punt que només un 16 % de l'audiència de TV3 i del canal 3/24 es declara contrari a un estat independent (3a onada 2020 baròmetre d'opinió del CEO).

Durant aquesta època la missió principal ha estat la d'esdevenir la pantalla i l'altaveu de la construcció d'un imaginari col·lectiu, un univers simbòlic, en favor de la independència de Catalunya. Sense TVC i les emissores de Catalunya Ràdio l'esdevenir del "procés" no hauria estat el mateix.

S'utilitzen expressions o connotacions que impliquen una acusació constant de manca de democràcia a Espanya. Mai es parla de Catalunya com a part d'Espanya, ni dels catalans com a espanyols. Des de les tribunes dels "opinadors i opinadores" amb quota fixa de pantalla, constantment s'acusa Madrid (entès com al Govern d'Espanya) o l'Estat espanyol (mai Espanya) de manca de qualitat democràtica. Es permet la tergiversació de la història de l'època de la República, de la guerra civil, del franquisme o de la transició, de manera que se simplifica, més o menys subtilment, en una contraposició entre catalans i espanyols (com si a Catalunya no hi hagués hagut partidaris dels dos bàndols a la guerra civil, ni tampoc franquistes).

Es confon el pluralisme polític i social amb convidar de tant en tant algú que pugui no ser “de la corda”, en què a les tertúlies hi hagi algun convidat (una de quatre, alguna de tant en tant) que no sigui partidari de la independència de Catalunya. Hi ha una confusió voluntària sobre el que vol dir pluralisme. Creuen que s’assoleix convidant algú que pensa diferent, quan en realitat el pluralisme és una realitat a partir de l’equilibri de les diferents opcions i opinions.



## 2. LA REFUNDACIÓ IMPRESCINDIBLE

Aquesta és la realitat endogàmica que avui predomina als mitjans públics de la CCMA. Tota la resta d'objectius com són la gestió eficient, la necessitat d'un contracte-programa, la transformació digital, la transparència en la contractació o el foment de la indústria de l'audiovisual a Catalunya, han passat a un segon, tercer o quart terme fins a condemnar els mitjans de comunicació de la CCMA a una posició de no futur i a la cua en l'evolució dels operadors públics del món occidental. En aquesta etapa no hi ha cap plantejament seriós de com afrontar el present / futur amb uns mínims de rigor i professionalitat.

Aquesta és la nostra realitat, però en aquesta realitat hi ha molts més elements de caràcter estructural que, a parer nostre, fan evidents que la CCMA ha d'iniciar un procés de refundació per evitar que entri en un punt de marginalitat irrecuperable.

### I. Final de cicle – Canvi de paradigma:

Aquests darrers anys vivim uns temps de grans transformacions al sector audiovisual, unes transformacions que són de molta profunditat i que marquen un final de cicle i un canvi de paradigma on tot es mou a gran velocitat. Canvien els hàbits de consum de la ciutadania i canvien els sistemes de distribució d'aquests continguts. Els canvis tecnològics afecten tot l'imaginari de l'audiovisual sense excepció i ho fan a un ritme voraç. És la revolució digital.

I és aquí on es fa palès que el model lineal de la CCMA ha arribat al seu final de recorregut. El seu model productiu i organitzatiu ha tocat fons, com també ho ha fet l'actual model de servei públic. Ara ens toca revisar-ho, repensar-ho i reformular-ho i hem de ser capaços d'afrontar aquest procés amb garanties per evitar que els acords assolits amb anterioritat s'adulterin per decisions unilaterals.

La transformació tecnològica i la revolució digital ho han trasbalsat tot i els canvis que ja s'han experimentat, i els que seguiran en el futur immediat, ens obliguen a un replantejament total. És imprescindible definir un model

sostenible, tant pel que fa a la seva governança com a la seva estructura societària. Hem de definir com passem d'una corporació analògica a una corporació digital, hem d'afrontar quin model relacional volem amb el sector industrial audiovisual o amb la resta d'operadors públics que emeten a Catalunya i, també, el rol amb el govern de la Generalitat, especialment amb l'Institut Català d'Empreses Culturals (ICEC).

Anem a pams i intentem aportar algunes dades que ens il·lustrin sobre aquest final de cicle i que ens ajudin a contextualitzar la necessitat de la refundació de la CCMA.

- **Nous models de consum:**

El model lineal (el de la televisió i el de la ràdio) és evident que està en crisi i l'ús/consum que en fa la ciutadania està en caiguda lliure. Per il·lustrar-ho podem observar l'evolució del consum de minuts de TV per persona: si el 2012 aquest consum era de 253 minuts, el 2019 cau fins a 201 minuts. Si ho mirem per franges d'edat encara es fa més evident i veiem que el públic de la TV lineal és majoritàriament major de 55 anys. Aquesta caiguda en els consums lineals s'explica pels canvis culturals i d'hàbits, pels canvis tecnològics i de distribució de continguts. Però també és important apuntar en aquest apartat el constant creixement d'operadors en el nou panorama audiovisual que afecten per igual tots els canals convencionals.

- **Canvi tecnològic i revolució digital**

Hi ha molts elements del canvi tecnològic i de la revolució digital que tenen incidències disperses. N'assenyalarem alguns de rellevants que marquen clarament, aquest punt final de l'actual model de la CCMA.

El parc de televisions de les llars de Catalunya s'ha capgirat en els darrers anys i actualment gairebé el 50 % dels aparells de TV principal de cada casa és una televisió connectada (Smart TV). Objectivament, la TDT perd l'exclusivitat i entren en joc altres actors que cada dia són més dominants, les plataformes OTT<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Over-the-top*: servei audiovisual a la demanda que el proveïdor ofereix als usuaris directament via internet, sense necessitat d'acord amb els operadors de telecomunicacions)

Si afegim a aquesta dada que més del 84 % dels habitatges de Catalunya ja disposen de cobertura d'internet, la caiguda del consum de TV per la TDT és evident. Un recent estudi europeu ens diu que la penetració real de la TDT a Espanya el 2016 era del 60,3 % i que quatre anys després, el 2020 ha caigut fins al 41,1 %. Si a aquestes dades hi afegim que les autoritats comunitàries només garanteixen la presència de la TV lineal en l'àmbit de la TDT fins a finals del 2030, la crisi d'aquest model està garantida. En el món de la ràdio lineal els hàbits de consum van en la mateixa direcció.

El més preocupant davant d'aquestes evidències és que l'actual equip de govern de la CCMA no ha endegat cap iniciativa estratègica per fer front a aquesta situació i marcar un camí de sortida, al marge, és clar, dels discursos retòrics buits de contingut.

A aquesta realitat de canvi cal afegir-hi que hi ha més innovacions i canvis tecnològics que ajuden que aquest final de cicle sigui més ràpid: la implementació del 4G+ i el 5G, les càmeres connectades, l'evolució permanent del software, el paper rellevant del *Cloud*, la intel·ligència artificial (IA), amb terminals senzills com les càmeres connectades, els assistents de veu, entre d'altres, que incrementen la qualitat dels serveis i faciliten l'accessibilitat a tots els ciutadans.

Així doncs, el televisor connectat s'ha convertit en el dispositiu que concentra bona part del consum audiovisual a la llar, amb la confluència de la tecnologia HbbTV, que enriqueix la TDT (consum a la carta, publicitat dirigida i interacció bàsica) i l'ús de serveis *Over The Top* (OTT), que permeten l'accés a un univers d'aplicacions diverses i globals que van des de l'entreteniment audiovisual: Netflix, HBO, o Filmin, fins al videojoc.

La ràdio tampoc és aliena als canvis disruptius que està suposant la transformació digital. El consum de ràdio per internet és cada cop més important. Segons l'AIMC el 46 % dels internautes espanyols escolten la ràdio en *streaming*. D'aquest, el 35 % escolten la ràdio en directe i un 30 % ho fa mitjançant *podcasts*. L'informe "Entertainment and Media Outlook 2020-2024 España" de PWC, destaca que dels 11 milions d'internautes que escolten la ràdio, la

majoria (el 53,7 %) ho fan directament mitjançant la web de l'emissora, el 30,2 % per l'app de l'emissora i un 9,5 % mitjançant un agregador d'emissores de ràdio.

Si fem una mirada entre els operadors públics internacionals i el que ja han fet, o estan fent en aquest àmbit essencial pel futur de la televisió, podem comprovar fàcilment el perfil de curta volada de l'actual CCMA.

Alemanya va iniciar el desenvolupament de la seva plataforma OTT el 2008 i en formen part els canals públics estatals i els regionals. Gran Bretanya amb la marca *BBC player* va iniciar el seu camí el 2014. Dinamarca també la va arrencar el 2014. França treballa amb una OTT pública - privada des del 2020. Suïssa disposa d'una OTT pública que engloba tots els canals públics, els confederals i els dels cantons i algun d'ells ja ha deixat d'emetre per la TDT. A Canadà els operadors públics operen en dues plataformes, una des del 2014 i l'altra des del 2018. Els canals públics dels Estats Units, els associats a la PBS, ho fan de forma agregada des del 2015.

Els operadors de TV a Espanya (estatals, alguns de la Força o fins i tot els locals) ja estan avançant en el desenvolupament estratègic de les seves OTT. De la CCMA no en tenim cap notícia sòlida i podem afirmar, sense cap dubte, que estem a la cua en aquest capítol essencial per afrontar el present futur amb garanties.

- **El servei públic audiovisual**

Un altre element nuclear d'aquesta diagnosi és el model de servei públic audiovisual de competència de la Generalitat, on també cal una reformulació profunda i definir una estratègia clara per a adaptar-lo al nou entorn audiovisual. El que tenim actualment pateix de dos mals: el primer és que es va dibuixar i pensar sobre la base d'un model de consum, de distribució i d'accés –model lineal– que ja està en fase de superació i, el segon, tal com hem vist anteriorment, és el menysteniment aquests darrers anys dels principis de servei públic definits en la mateixa llei.

Els mitjans audiovisuals de la CCMA han estat colonitzats i privatitzats. Podríem dir que actualment responen a una lògica de mercat ideològic que satisfà només una part d'aquesta societat, la resta ha deixat de veure-la o d'escoltar-la perquè, o ha deixat de ser-li útil com a servei públic o l'irrita.

Amb la refundació de la CCMA s'han de RESTABLIR les missions de servei públic que li encomana la llei catalana i adequar-les al nou paradigma audiovisual.

- **Un model sostenible:**

Un altre aspecte nuclear d'aquesta anàlisi és el de la sostenibilitat del model, tant pel que fa a la seva governança, com a l'estructura societària o al seu finançament.

Actualment tenim un model societari i estructural pensat en l'audiovisual lineal i previ a la gran revolució digital, a la convergència de mitjans i als nous hàbits de consum. És un model esgotat que ja no respon a cap lògica ni de servei públic ni de mercat.

No tenim contracte-programa des del 2010 i avui es fa més necessari que mai. Sense aquesta eina no es pot afrontar amb garanties la reforma profunda dels mitjans i dels seus objectius, ni de la CCMA com a corporació.

Només cal analitzar les pràctiques d'altres operadors públics d'arreu del món occidental per adonar-se de la magnitud de les reformes necessàries que cal emprendre aquí (des de la BBC, passant pels models suïssos o alemanys o del Canadà).

A casa nostra el grup CCMA, entre 2013 i 2019, va tancar quatre exercicis amb pèrdues superiors als 34 milions d'euros i, els altres tres anys, amb uns beneficis de 5,3 milions d'euros. I quan hi ha pèrdues constants sempre s'adopta la mateixa solució: els fons propis negatius es compensen amb noves aportacions pressupostàries per part del Govern de la Generalitat, ja que *ni TV3 ni Catalunya Ràdio no poden fer fallida*.

Si ens fixem en els ingressos publicitaris, la magnitud de la tragèdia encara és més gran. El 2008 els ingressos publicitaris van ser de 135 milions d'euros mentre que, el 2019, només se'n van ingressar 54 milions (14 menys dels previstos en el pressupost).

Els costos estructurals de plantilla s'han mantingut invariables, això sí, amb una disminució de personal. El 2008 la CCMA tenia al voltant de 2.700 treballadors amb un cost de 173 milions d'euros. El 2019 la plantilla era d'uns 2.300 treballadors amb uns costos pràcticament iguals, 172,6 milions d'euros.

Vist aquest panorama, sembla evident que no es pot defensar el manteniment dels actuals costos estructurals sense una reforma profunda del model en tots els sentits.

La necessitat de fer i acordar un pla estratègic en sintonia amb un nou contracte-programa és del tot imprescindible per garantir-ne el futur.

- **El suport al teixit industrial:**

Una de les missions que té encomanada la CCMA és la de ser motor del teixit industrial de l'audiovisual a Catalunya. Una missió que està carregada de llums i ombres.

La relació de la CCMA amb els productors privats no sempre es caracteritza per un compliment clar dels principis bàsics de publicitat, transparència i lliure concurrència que s'estableix en el Mandat Marc aprovat pel Parlament de Catalunya. Només cal recordar els casos de productores audiovisuals que es troben investigades judicialment per participar suposadament en la trama del 3 % a canvi d'obtenir programes a societats de la CCMA. O que, de facto, funciona un cert duopoli entre les indústries audiovisuals que quasi copen la graella o la prestació dels serveis.

La Corporació ha de plantejar-se seriosament com potenciar la indústria audiovisual catalana. Ha d'ajudar a fer que més empreses catalanes siguin fortes per poder exportar els seus continguts i la seva tecnologia. La CCMA no pot ser un tap al desenvolupament d'un sector essencial del nostre teixit industrial, ni una estructura que

fagociti tot els recursos existents per a la seva supervivència, perpetuant la seva decadència endogàmica.

Si ens emmirallem en la BBC, trobarem pistes clares de com afrontar aquest repte. En un moment d'un mercat cada vegada més competitiu i global per la producció i distribució, la Corporació Britànica alinea la BBC amb la resta de la indústria del país, integrant la producció, les vendes i la distribució de programes en una sola entitat i crea BBC Studios.

Amb aquesta aposta crea un negoci unificat amb un pla de negoci únic i un model operatiu millor situat per donar suport a tota la gamma de talents creatius del Regne Unit, coproduint contingut d'alta qualitat i donant suport a l'economia creativa.

### 3. EL CAMÍ DE LA REFUNDACIÓ DE LA CCMA

El problema de la CCMA és un problema global i estructural, un problema de sostenibilitat econòmica, un problema de transformació d'una corporació analògica a una corporació digital. En definitiva, és un problema de model que té un gran dèficit de confiança social.

El desafiament és tan gran i el fenomen tan complex, que es plantegen múltiples reptes davant els canvis disruptius en el que es troba immers el sector de la comunicació i de l'audiovisual. Reptes que van des de la governança dels mitjans públics, als sistemes de producció, de distribució i de consum dels continguts. Reptes sobre els serveis que presta, el seu finançament, la sostenibilitat econòmica i l'impacte en l'ecosistema industrial audiovisual.

Per això, la nostra actuació s'ha de definir sobre tres eixos: servei públic, transformació digital i convergència multimèdia, i ecosistema audiovisual.

#### I. Servei públic

Podem afirmar que els amplis consensos assolits amb el govern tripartit, en el desenvolupament de l'actual marc normatiu, continuen sent vàlids. Però el seu esperit s'ha pervertit i, la voluntat de trobar amplis consensos ha desaparegut. Una mostra clara d'això és que l'únic contracte-programa aprovat per la Corporació correspon a la presidència d'en Joan Majó (2006-2009). No és d'estranyar que la institució que ha de vetllar pel compliment de la normativa reguladora de l'audiovisual, el Consell de l'Audiovisual de Catalunya, hagi viscut un procés similar de deteriorament. Des de la seva creació, al CAC havia predominat la voluntat de negociació i de consens entre les diferents sensibilitats dels seus membres, que havien estat nomenats pel Parlament amb majoria de dos terços. Aquest consens es trenca amb la modificació de la llei del CAC, l'any 2012, aprovada pels grups parlamentaris de CiU i del PP, on s'estableix que n'hi ha prou amb la majoria absoluta del Parlament per al nomenament de les conselleres o consellers. És en aquest context que es nomena president del CAC Roger Loppacher. Si



des de la seva creació fins al 2012 només s'havien emès tres vots particulars, en aquest nou període es deixa de cercar el consens en totes aquelles actuacions que es refereixen a l'actuació de TV3 o de Catalunya Ràdio. S'utilitza la majoria i el vot de qualitat del president per no requerir els mitjans públics a complir amb les seves obligacions de pluralisme, neutralitat, veracitat i equilibri, davant d'iniciatives de membres del Consell o de queixes ciutadanes. La formulació de vots particulars en contra, per part de membres del Consell, esdevé constant.

Per tot això, és imperatiu recuperar la voluntat d'amplis consensos per reactivar els òrgans de direcció i de control per garantir el compliment del mandat de la CCMA. Un equip que ha de tenir el compromís de reactivar i redissenyar la CCMA per recuperar l'esperit fundacional i capacitar-la per poder fer front als nous entorns comunicatius. I cal fer-ho, com a mínim, atenent els següents eixos:

- **Els continguts. Reconstruir el vincle de confiança**

Els mitjans de la CCMA han de refer la seva credibilitat amb el conjunt de la societat catalana. Aquesta premissa és bàsica per complir la principal missió d'un mitjà públic. I no fer-ho és la constatació del seu fracàs. L'accés a una informació veraç i de confiança ha d'estar en el centre de qualsevol estratègia que es vulgui construir.

L'oferta de continguts i serveis ha d'augmentar i aprofundir la connexió amb tota la societat catalana, fent-la participar d'un espai públic compartit que reflecteixi la realitat del país. Per això proposem, com ja es va fer a la CBC / Radio-Canada, **elaborar un pla estratègic que passi prèviament per l'anàlisi dels públics mitjançant la participació de grups de debat i enquestes representatives de tota la societat catalana**. Aquest pla ha de tenir com a objectiu "crear nous espais i nous vincles entre els mitjans públics de la CCMA i la ciutadania. El pla estratègic elaborat per a la CBC / Radio-Canada es va presentar amb el lema: "**A tot arreu, per a tothom**". Per analogia, podríem parlar de: "*Uns mitjans públics a tot arreu i per a tothom*"

Cal una visió integral de la producció i explotació dels continguts que garanteixin les missions de servei públic dels mitjans de la CCMA (TDT: TV3, TV3HD, 3/24, Esports 3 i Super3/33; i FM: Catalunya Ràdio, Catalunya Informació, iCat i Catalunya Música), tant en el camp informatiu com en el divulgatiu i d'entreteniment. Una aposta que ha de donar pas a uns mitjans digitals que integrin tots els suports amb una visió transmèdia i multiplataforma, que donin resposta a l'audiència tradicional i també als nous consumidors i les noves demandes, que exigeixen una major participació i un servei adaptat al seu estil de vida (*anywhere, anytime, anydevice*).

En el camp de la informació i l'actualitat els reptes són considerables. Les xarxes socials faciliten la producció i la disponibilitat d'una quantitat increïble d'informacions de tota mena a un cost mínim o sense cost. Tanmateix, és difícil verificar la qualitat i la fiabilitat d'aquesta informació i contrarestar la circulació de rumors i notícies falses. La responsabilitat dels mitjans de comunicació públics és essencial per no contribuir a l'escalada de desinformació, apostant per una informació de qualitat i accessible per a tots els ciutadans.

En l'àmbit de l'entreteniment, la producció i difusió de continguts en l'àmbit públic està evolucionant cap a una missió lleugerament diferent que anys enrere. El motiu d'aquesta evolució la trobem en la irrupció de la digitalització i, conseqüentment, de les plataformes OTT i altres serveis de vídeo a la carta (VOD) i serveis de vídeo per subscripció (SVOD). Fruit d'aquesta conjuntura, els continguts passen a desenvolupar un doble rol: el clàssic, com a contingut tancat i independent, i el complementari, formant part d'una cadena de valor superior.

L'aposta per la producció de continguts propis i la coproducció amb la indústria local, tant globals com locals, i les aliances o compres de drets esportius i d'esdeveniments, continuen sent la clau de l'èxit pels models d'explotació lineal i vídeo a la carta, sense descartar els serveis de subscripció per garantir la viabilitat de la producció.

En aquest darrer supòsit, el contingut, malgrat mantenir la seva coherència i atractiu de forma individualitzada, esdevé part d'una cadena de valor superior que té múltiples objectius com poden ser la

promoció cultural, econòmica, turística o social d'una comunitat. Aquesta modalitat permet que els efectes del contingut audiovisual es multipliquin gràcies a formar part d'una estratègia de conversió superior. Aquest és el cas dels països escandinaus, amb especial incidència a Dinamarca, on la producció de continguts de ficció de gènere a l'àmbit públic ha format part de l'èxit en la promoció internacional del talent nacional. Fet que ha desencadenat resultats palpables en l'explotació del sector editorial, turístic i, el que és més important, en la promoció del talent creatiu i productiu de la realitat escandinava.

És fàcil pensar que, en els pròxims anys, la generació de continguts tindrà moltes més intencionalitats que anys enrere i que, gràcies a les possibles agregacions a plataformes mundials, esdevindrà un mecanisme imprescindible per ajudar a tots als sectors de la societat a promoure els seus actius, ja sigui en un mercat intern com extern.

Per últim, i no menys important, cal pensar amb el paper educatiu que han de desenvolupar els mitjans públics. La crisi sanitària de la covid-19 ha estat un clar exemple del paper que han jugat alguns d'aquests mitjans públics per pal·liar la suspensió de l'activitat lectiva de tots els centres educatius al llarg del confinament. Caldrà en aquest futur que estem dibuixant, que els mitjans de la CCMA juguin un rol molt més actiu en el camp educatiu i en l'elaboració i distribució de continguts útils per a la comunitat educativa, i també per a la formació i l'educació mediàtica dirigida a públics de totes les edats. Una missió fonamental del servei públic de comunicació per contribuir a la cohesió social.

La tendència és que en els nous escenaris mediàtics, la confiança, la identificació i l'experiència de l'usuari, siguin la pedra angular dels continguts. No n'hi ha prou en produir i difondre el contingut, cal conèixer a l'usuari per proporcionar-li allò que busca, quan ho busca i on ho busca.

- **L'agilitat organitzativa**

El dinamisme de la indústria audiovisual requereix cada cop més d'estructures lleugeres i capaces d'assimilar els canvis disruptius que està comportant la digitalització i les noves lògiques de producció, difusió i consum. Cal una adaptació estratègica i continuada per alleugerir una infraestructura pesada i poc ajustada a les necessitats actuals del sector. Malgrat que TVC i Catalunya Ràdio van néixer el 1983 i va ser tot un revulsiu en la lògica de l'època, amb els anys han caigut en el parany en què s'han trobat les grans corporacions públiques que van néixer a mitjans del segle XX. Estructures molt complexes i poc flexibles, sovint amb uns costos sobredimensionats en les lògiques de producció i difusió audiovisual.

La viabilitat dels mitjans de la CCMA passa per una reestructuració organitzativa i tècnica que li permeti una major adaptabilitat i agilitat, fins i tot, formant part d'un ecosistema audiovisual més ampli on pugui jugar el paper tractor que s'especifica a les mateixes missions i funcions de servei públic de la Corporació. Caldrà una reflexió planificada sobre l'estratègia i els objectius que determinin l'estructura societària de la CCMA per fer front aquesta transformació amb garanties. Les societats i serveis de la CCMA no es poden organitzar com ho fan fins ara, vinculades al mitjà, amb una visió lineal, ineficient i obsoleta. Per això proposem com a punt de partida:

- Elaboració d'un pla estratègic sobre els objectius i el model organitzatiu que encamini la construcció de la nova CCMA-Digital.
- Valorar la reducció del patrimoni immobiliari. Cal fer una auditoria tècnica i organitzativa per analitzar si les actuals estructures de TVC (Sant Joan Despí) i Catalunya Ràdio (Avinguda Diagonal de Barcelona), continuen responent al millor model organitzatiu i operatiu. L'aposta del Clúster Audiovisual i l'Institut Català de les Empreses Culturals (ICEC), pel "*Pla Espanya, Hub audiovisual d'Europa*", podria ser una oportunitat per repensar la infraestructura tècnica necessària

dins d'un ecosistema industrial molt més ampli format pel Parc Audiovisual Barcelona. Un pla que té per objectiu la transformació de l'actual ecosistema audiovisual en el seu conjunt.

- Estratègia organitzativa per analitzar costos estructurals i laborals, nivells d'eficiència i productivitat i concentrar-nos en les funcions nuclears del mitjà públic. En aquest sentit, sembla evident que els diferents serveis de la redacció de continguts informatius i d'actualitat han de confluir en una sola estructura organitzativa per millorar en eficiència. De camí a la convergència i els multiformats, ja no té cap sentit mantenir estructures separades.

- **La sostenibilitat financera**

El finançament de la CCMA se sustenta en un model mix d'aportacions públiques i publicitat. L'aportació més important és la del Govern de la Generalitat, amb un total de 245 milions d'euros l'any 2020. I uns ingressos d'explotació comercial de 52 milions d'euros.

El problema de finançament de la CCMA és doble:

Per una banda, la seva principal aportació econòmica provinent del Govern de la Generalitat se sustenta en un contracte-programa caducat. Com ja hem dit, el primer i últim contracte-programa signat correspon al període 2006-2009. I no és un tema menor. És el reflex del problema estructural que pateix la Corporació i la incapacitat per renovar el seu compromís amb el Govern de la Generalitat. En definitiva, la dificultat d'afrontar els reptes que té i conciliar els seus objectius de comunicació de servei públic, amb el seu finançament, amb una perspectiva plurianual que li doni estabilitat.

Per l'altre, la caiguda de la facturació publicitària. Si el 2005 la publicitat suposava una facturació de 154 milions d'euros, la previsió pressupostària per l'any 2020, era només de 52 milions d'euros. Aquesta caiguda s'explica per molts motius: l'evolució del mercat

publicitari i el creixement de la publicitat a internet, l'increment de la competència amb la multiplicació d'operadors i la conjuntura de crisi econòmica. A aquestes raons sistèmiques cal afegir-hi la deficient gestió comercial de la CCMA, amb un debilitament constant de la seva estructura de vendes i la manca d'iniciatives en la recerca de noves formes d'ingressos comercials.

És imprescindible disposar d'un nou contracte-programa que respongui al mandat de la CCMA i preveure un model de gestió que ens permeti definir noves fórmules de finançament més enllà de l'aportació pública.

Per això, cal explorar els nous models de conversió de continguts i serveis més enllà de la publicitat tradicional. Cal tenir en compte les múltiples fórmules emergents d'explotació comercial: publicitat dirigida o segmentada. Aquestes noves modalitats obren un ventall nou de possibilitats on l'agent públic ha de ser capaç de tenir un rol més actiu, així com desenvolupar múltiples estratègies per tal que les antenes públiques tinguin capacitat de fer, si cal, el procés de *retail* directament. Un exemple d'això podria ser les complicitats que es podrien teixir entre els mitjans públics i els consums culturals.

En la mateixa direcció caldrà millorar la gestió de les diferents parts de la nostra cadena de valor: des de la creació fins a la comercialització dels continguts. Això comporta una necessària revisió de l'actual model organitzatiu i obrir un procés de *benchmarking*, per veure la reestructuració que ja estan fent altres mitjans públics com la BBC, la CBC..., o, per anar a mercats més similars al nostre, les televisions escandinaves, amb un clar èxit d'internacionalització de la seva ficció.

- **El compliment del mandat i avaluació del rendiment**

Tan important com la conversió dels continguts ho és la necessitat d'establir els mecanismes de mesura i avaluació del rendiment dels mitjans de la CCMA. I s'ha de fer de forma quantitativa i qualitativa, per poder avaluar la percepció i la satisfacció dels catalans amb els seus mitjans públics. Per això és imprescindible consensuar els

objectius mesurables. El marc de mesurament del rendiment ha de cobrir diferents àmbits: mandat i visió (indicadors d'enquesta de percepció), implementació de la nova estratègia (indicadors estratègics) i indicadors d'impacte social i econòmic.

## II. Transformació digital i convergència multimèdia

La transformació digital, l'aparició de nous models de negoci i les noves tecnologies, han capgirat la cadena de valor dels mitjans tradicionals. La tendència del sector audiovisual s'orienta cap a la personalització dels continguts i el consum mòbil en un mercat cada vegada més competitiu i fragmentat, amb un creixent protagonisme d'Internet i de les propostes *Over The Top* (OTT). Impulsat tot plegat per un increment significatiu del parc de televisors intel·ligents i la universalització dels *smartphones* connectats a xarxes de banda ampla, fixa i mòbil.

Aquesta tendència està provocant un desplaçament de les xarxes hertzianes terrestres, tradicionalment garants de la difusió universal i gratuïta, cap a les comunicacions telefòniques de mobilitat (dividend digital) en detriment de la mateixa televisió en TDT.

De fet, la TDT, tal com hem explicat anteriorment, té un primer *deadline* el 2030. La Decisió 2017/899 del Parlament Europeu i del Consell d'Europa, apunta que la disponibilitat de la TDT no està garantida més enllà d'aquesta data. Per tot això, es fa imperatiu el llançament d'un servei OTT (*Over The Top*) multidispositiu dels mitjans públics de la CCMA. És més, l'aposta hauria de tenir l'ambició de lideratge i integració de tots els operadors públics d'àmbit estatal, autonòmic i local.

**Proposem que la CCMA impulsi la construcció d'una plataforma OTT on participin tots els operadors públics de l'Estat**, plataforma audiovisual que ha de contribuir a la construcció de la visió federal d'Espanya.

Els plans de recuperació per a Europa (Next Generation EU) poden ser una palanca i una oportunitat per federar una solució tecnològica que permeti agregar tots els continguts produïts per tots els operadors públics, des de

RTVE fins als mitjans autonòmics i els mitjans locals. Cadascú amb la seva identitat i projectant la seva realitat social, cultural i lingüística, generant, així, un catàleg capaç d'atreure noves audiències i nous mercats. Una plataforma que permeti que cada canal reforci els seus públics, mitjançant la personalització de cada oferta atenent els interessos dels ciutadans del seu territori, i alhora accedir a nous públics.

La integració dins d'una plataforma més gran no s'ha de mirar de forma acomplexada o com una amenaça. És l'oportunitat de formar part d'una plataforma de major dimensió i millor penetració, que ha de permetre oferir un catàleg el més ampli possible, ric i divers, representatiu de l'estructura federal de l'Estat.

Aquesta ha estat l'aposta de la corporació pública estatal alemanya ARD, que ha inclòs tots els canals estatals i les emissores regionals dins d'una sola plataforma de serveis OTT: **ARD Mediathek**. En aquesta plataforma es poden veure els directes dels diferents canals de TV i escoltar les emissores de ràdio. La televisió pública suïssa va llançar el 2020 la seva plataforma OTT **Play Suisse**, on s'ofereix el catàleg de produccions de les cadenes del grup, traduïdes als diferents idiomes de la confederació. La BBC, amb la seva plataforma **BritBox**, dissenyada conjuntament amb l'operador privat ITV, fa una explotació conjunta i diferenciada per al públic nacional i l'internacional. La CBC, la televisió pública canadenca, amb la plataforma **ICI TOU.TV**, presta un servei francòfon que dona accés al senyal en viu de la seva televisió i a una llibreria de continguts VOD. Als Estats Units, **VUit** és un servei OTT que dona accés al senyal de més de 200 televisions locals en directe i VOD, com també ho fa la **PBS**, amb 330 televisions associades, amb la seva plataforma **PBS Passport**.

Tots aquests serveis tenen les seves característiques, però tenen un denominador comú: agregar aquells operadors que els permeten tenir un catàleg el més ampli possible i disposar d'un sistema de recomanacions amb criteri editorial i per categories, així com la personalització d'aquestes recomanacions per als usuaris registrats o subscrits.

Dins la transformació digital cal tenir en compte l'evolució dels **assistents de veu, així com el big data i la intel·ligència artificial (IA)**. La innovació és la porta d'entrada a la integració i l'experimentació. Una actitud necessària per continuar sent útils en un entorn altament dinàmic i competitiu, que



exigeix adaptar-se a les necessitats dels usuaris, que se situen en el centre de qualsevol actuació. La innovació en el camp del *big data* i de la intel·ligència artificial (IA) ens permetrà oferir cada cop productes més personalitzats i conèixer la nostra audiència. Un cercle virtuós que intenta donar resposta a una audiència que busca, cada vegada més, una oferta personalitzada i immediata, on la traçabilitat dels consums digitals permet recollir dades per conèixer, projectar i millorar els serveis que se li donen. En qualsevol cas, s'haurà de ser inflexible en el respecte a la privacitat dels ciutadans, d'acord amb el marc normatiu vigent. (Llei Orgànica 3/2018, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals, que té per objecte garantir el dret fonamental a la privadesa i protecció de les seves dades personals i garantir els drets digitals dels ciutadans)

### III. Ecosistema audiovisual

El sector audiovisual català està format per uns mitjans de titularitat pública que han de complir la missió de servei públic definida pel Parlament (bàsicament, oferir una programació de qualitat i reflectir, respectar i fomentar el pluralisme i la diversitat); i uns mitjans de titularitat privada que han de ser regulats de forma transparent, afavorint la seva competitivitat.

A Catalunya, el sector públic està comprès per mitjans de comunicació la titularitat dels quals correspon a l'Estat (RTVE), a la Generalitat (CCMA) i l'Administració Local (mitjans locals i La Xarxa, estructura de servei que els hi dona suport). Aquests tres nivells de la comunicació són un actiu que s'ha d'adaptar al nou entorn audiovisual, cercant una major col·laboració entre ells, per ser més eficients en el compliment de les seves missions de servei públic i jugar un paper tractor de la indústria audiovisual.

En un sector com l'audiovisual, cada cop més complex i heterogeni, amb múltiples actors provinents d'altres sectors com el de les telecomunicacions (Movistar, Vodafone, OrangeTV, AgileTV -Parlem-, entre d'altres), internet (Nextflix, HBO, Hulu, Prime Video,...) o les mateixes majors (Disney, Paramount+,...), la línia entre la producció i la distribució s'està difuminant. I l'especialització, la flexibilitat i l'agilitat, són cada cop més determinants. Els operadors públics no es poden quedar al marge com a grans

corporacions monolítiques. Aquests, hauran de repensar els seus models organitzatius i de negoci, per ser més operatius i tenir la capacitat de dinamitzar una indústria audiovisual en el seu entorn.

El paper de la CCMA és clau en la consolidació d'aquest ecosistema audiovisual, per això ha de participar activament en el **Clúster Audiovisual de Catalunya**, amb mentalitat tractora, perquè aquest sigui capaç d'aglutinar tot el sector i obrir sinergies entre tots els actors de la indústria audiovisual. **L'oportunitat de construir una gran infraestructura que esdevingui el gran HUB AUDIOVISUAL del sud d'Europa**, dins del programa (*SPAIN AVS HUB*), finançats amb els Plans de Recuperació per a Europa (*Next Generation UE*), permetria assumir la reconversió de tot el sector audiovisual, repensant els rols i models de negoci de diferents actors, incrementant les possibilitats de sinergies, des dels centres de producció de continguts a l'existència d'operadors, capacitant-los a les noves formes de producció de continguts i fent-los més competitius, tant per al mercat nacional com per l'internacional.

Aquest ecosistema audiovisual ha de fomentar:

1. **Col·laboració publicoprivada.** La titularitat pública té més sentit que mai per vetllar per l'interès general i l'equilibri entre l'oferta i la demanda. Dit això, creiem, però, que no és lògic que el sector públic faci o gestioni aquelles activitats que puguin ser garantides pel sector privat. La titularitat pública és plenament coherent amb la gestió privada de la producció i activitats no estratègiques. Per tant, cal reforçar la titularitat i el control públic dels mitjans de comunicació presents i futurs per garantir el compliment dels objectius de servei públic, alhora que potenciem els mecanismes de col·laboració publicoprivada per millorar l'eficiència en la gestió.
2. **Indústria catalana de l'audiovisual:** Si la indústria de la comunicació és viable, competitiva i innovadora, estarà en les millors condicions per afrontar els reptes de foment lingüístic per als quals està cridada a exercir un lideratge clar. És per això que la indústria audiovisual ha de fer convergir el multilingüisme amb la promoció i defensa de la llengua catalana. Aquesta fortalesa ens atorgarà capacitat per produir amb qualitat i creativitat per a qualsevol punt del món i,

ahora, ens permetrà satisfer les necessitats de promoció i d'identificació lingüística de la nostra comunitat.

3. **Concurrència.** S'han de potenciar sistemes de contractació públics transparents, que cobreixin les necessitats de l'interès públic i general, amb regles clares cap al sector privat. Això, més enllà de l'exigència legal, és garantia de foment i impuls del sector, de regeneració permanent de la indústria, de competència per a la qualitat i la competitivitat de les empreses audiovisuals.
4. **Talent.** Finalment, cal incidir, un cop més, en la importància del talent i la creativitat com a base per a la sostenibilitat d'una indústria de la comunicació potent.
5. **Formació.** És necessari seguir apostant per la formació actualitzada i sostenible. El sector audiovisual ha d'esdevenir un sector qualificat, motiu pel qual cal, entre d'altres, promoure la creativitat des de l'inici del procés, en la generació d'idees i la seva plasmació (guions i nous projectes), la seva producció i explotació, així com l'especialització de nous perfils professionals que vetllin per la gestió de les dades, la usabilitat i noves explotacions dels projectes, entres d'altres.

LA CCMA ha de ser palanca necessària per al desenvolupament d'aquest ecosistema audiovisual, sumant totes les seves capacitats per integrar-se a l'oportunitat que representa la construcció del **Hub Audiovisual de Barcelona**. Aquest *hub* ha de ser el catalitzador d'un nou ecosistema audiovisual que aglutini, faciliti sinergies i amplifiqui les capacitats de productores audiovisuals, creatius, desenvolupadors, analistes de dades, empreses del videojoc, agències de màrqueting i publicitat, mitjans audiovisuals, fires, festivals, universitats, centres de recerca indústries creatives... El programa **Next Generation UE** és una oportunitat per fer front a aquesta transformació, amb una visió integral del sector i amb ambició d'internacionalització i atracció de capital i talent. Que **l'ISE (Integrated Systems Europe)**, el Congrés audiovisual més gran del món, s'instal·li a Barcelona ha de ser un incentiu més per avançar en aquesta direcció.

## 4. MECANISMES D'AVUACIÓ I DE CONTROL DELS MITJANS PÚBLICS DE LA CCMA

### I. Mecanismes de control externs:

- **La Comissió de control parlamentari de la CCMA**

Aquesta comissió creada per llei que exerceix el control parlamentari sobre la CCMA i les seves empreses filials ha d'ampliar el focus i els seus membres s'han d'implicar en la definició del nou marc estratègic de la CCMA. Més enllà de ser l'àmbit en què els diputats i diputades poden formular preguntes per respondre oralment o per escrit als responsables de la CCMA, requerir informació i exercir la funció de control, haurà de ser un espai de proposició, de proactivitat i d'implicació en els canvis, amb la cerca del consens, per la modernització, la transformació digital amb garantia d'interès públic i contribuir en la redefinició i adaptació de les missions de servei públic.

- **El Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC)**

La nova Directiva (UE) 2018/1808 del Parlament Europeu i del Consell, de 14 de novembre de 2018, de serveis de comunicació audiovisual, en fase de transposició a la legislació estatal i posteriorment a la catalana, reforça el paper independent dels organismes reguladors.

La llei de creació del CAC de l'any 2000, amb les seves modificacions posteriors, i la llei del 2005 de la comunicació audiovisual de Catalunya (LCA), atribueixen al CAC, entre d'altres, les competències de supervisió i control de les obligacions que preveu la llei pel servei públic de comunicació audiovisual de la Generalitat.

El CAC ha de ser el garant del pluralisme polític, social i territorial al qual estan obligats els mitjans de la CCMA. Fer-ne un control i seguiment constant per reforçar la qualitat democràtica de la seva programació. Caldrà innovar en els procediments de control del compliment de les missions de servei públic amb l'establiment de noves fórmules i indicadors. S'ha de reconvertir en una autoritat reguladora proactiva i àgil, adaptar-se als canvis com ho estan fent altres reguladors europeus com el CSA francès o l'Ofcom del Regne Unit.

## II. Mecanismes de control interns:

- **El Consell Assessor de Continguts i de Programació**

La llei de la CCMA del 2007 i les modificacions posteriors el defineixen com un òrgan assessor en matèria de programació i de continguts, que assisteix al Consell de Govern en la definició i l'avaluació de les polítiques i estratègies de la programació dels diversos mitjans i serveis de la Corporació. Està integrat per setze membres, elegits pel Parlament amb majoria de dos terços, que han de ser representatius, com a mínim, dels sectors professionals, dels sectors educatius i de les associacions cíviqes, culturals i d'usuaris, així com dels treballadors de la CCMA. Té atribuïdes funcions sobre les línies bàsiques de la programació, la millora de la seva qualitat, la defensa de les demandes ciutadanes i ha d'informar sobre el seguiment del contracte-programa, l'impacte social i cultural, entre d'altres.

En la pràctica, es tracta d'un organisme quasi paralitzat, que cal dinamitzar-lo, reformular-lo si cal, i que recuperi les funcions que li atorga la llei. Un organisme representatiu de la pluralitat social és del tot necessari en el si d'un servei públic de comunicació audiovisual.

- **El contracte-programa**

Com s'ha dit abastament amb anterioritat, la CCMA no disposa de contracte-programa des de l'any 2010. Es tracta d'una greu anomalia democràtica, donat que és l'instrument mitjançant el qual es determinen els objectius concrets del servei públic que han de ser assumits per la CCMA i a través del qual es garanteix, de forma proporcionada i transparent, i en vista de les accions concretes que descriu i assumeix, un finançament estable i degudament sanejat.

El contracte-programa ha de dir clarament com es desenvoluparan les missions de servei públic que preveu l'art 26 de la LCA, amb una concreció clara dels "indicadors de seguiment", desenvolupant les accions i els objectius, amb una periodificació de les obligacions de servei públic i dels indicadors d'avaluació. Qüestions totes elles que caldrà adaptar a la revolució digital i als nous principis del servei públic. També caldrà que especifiqui els objectius i accions perquè la CCMA doni compliment a l'objectiu d'ajudar a la dinamització del sector de l'audiovisual català.

El contracte-programa s'ha d'adaptar al **mandat marc** del Parlament. El mandat marc és el document que estableix les línies bàsiques que han d'inspirar l'acció del sistema públic de comunicació audiovisual. El novembre de 2020, JxCat i ERC van presentar de manera unilateral una proposta d'aprovació del segon mandat marc per la via d'urgència, amb intenció de deixar-lo aprovat abans de les eleccions. I així va ser, trencant el consens assolit en la redacció del primer mandat mac. El grup socialista va presentar una proposta alternativa que no va ser considerada.

Caldrà revisar aquest mandat marc i adaptar-lo a les noves directrius que es proposin per la definició del nou model de servei públic audiovisual.

- **El Llibre d'Estil de la CCMA**

El llibre d'estil de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuels és el recull de directrius i recomanacions que guien i orienten la feina de producció i difusió de continguts dels mitjans audiovisuals de la Generalitat de Catalunya. Recull els valors i principis de servei públic, compromís amb el país, qualitat de continguts i transparència i eficiència en la gestió. Vincula els directius, treballadors i col·laboradors fixos o eventuals de tots els mitjans de la CCMA, sigui quina sigui la seva relació contractual amb les empreses del grup.

Està format per la guia editorial, en la qual es formulen els valors i els principis de funcionament dels mitjans de la CCMA; el manual d'ús dels mitjans, que inclouen els criteris de producció i difusió atenent les especificitats de les diferents plataformes, i el portal lingüístic ésAdir.

Tot i que en el moment de la seva presentació pública l'any 2013 es va concebre com un document obert a la seva revisió constant, no hi ha hagut voluntat de fer-ho per part de l'equip gestor de la CCMA. Tampoc els directius han vetllat suficientment pel seguiment dels seus preceptes, especialment dels que fan referència a la neutralitat política i a la representació de la diversitat de la societat catalana.

El llibre d'Estil ha d'esdevenir un instrument intern de guia i manual per als professionals de la CCMA, amb les adaptacions i revisions necessàries per a la seva aplicació de manera rigorosa i transparent.

### **III. Mecanismes d'avaluació:**

El mercat audiovisual està sotmès a una transformació sense precedents a causa de la digitalització. En un escenari de revolució tecnològica, les mesures d'audiències del servei públic audiovisual no poden ser ni l'únic ni

el principal sistema d'avaluació. A Europa ja hi ha pràctiques que han de marcar el camí de la CCMA.

*L'European Broadcasting Union (EBU)* és una organització que ofereix diferents serveis als mitjans públics europeus. En la seva Declaració del 2012 proposa com a valors centrals del servei públic de comunicació europeu aquests grans eixos:

- Universalitat (amb independència de l'origen o condició social)
- Independència dels poders econòmics i polítics.
- Excel·lència en els continguts
- Innovació (tecnològica, producció...)
- Diversitat en la representació dels ciutadans en els mitjans (en tots els àmbits: gènere, origen, cultures, llengües, grups socials). I diversitat política, educativa i cultural, econòmica, i geogràfica (medi urbà versus medi rural)
- Responsabilitat i rendició de comptes sobre la seva actuació. Transparència.

Diversos serveis públics d'Europa, com l'ARD alemanya o la RAI italiana mesuren el seu grau de compliment d'aquests valors de manera regular i en fan enquestes a la ciutadania.

La CCMA ha d'adoptar també aquesta metodologia d'avaluació com a garantia de la prestació de servei públic. La funció principal dels serveis públics ha de ser la de proveir valor. Així, el repte fonamental està en el fet que els serveis públics han de ser capaços de proveir valor plantejant-se quines són les necessitats dels ciutadans, com li poden aportar millores i a partir d'aquestes qüestions programar. Tradicionalment ha estat al revés: primer es programa i després se n'avalua l'audiència com a mesura principal.

Com a exemple, el servei públic audiovisual suís (SRG-SSR) mesura la seva legitimitat amb enquestes ciutadanes obtenint com a resultat una xifra basant-se en tres valors diferents: El valor d'ús (se'n fa ús més o menys regular?), el valor personal (el servei li és apropiat?, el trobaria a faltar?..) i el valor públic (com d'important el considera pel país, per la cultura, per la democràcia?).



La BBC britànica ha estat sempre model i nau insígnia dels serveis públics europeus. L'aplicació del *Public Value Test* (PVT) n'és un exemple. La seva conversió en un conglomerat multimèdia amb la nova *Royal Charter*, la llei fonamental del 2016 que defineix el nou model i els canvis en la seva governança, posa també el focus en les qüestions fonamentals a plantejar-se respecte de la innovació i la qualitat (la *distinctiveness*), per davant de la situació en els llistats de les audiències.

## 5. RESUM EXECUTIU DE PROPOSTES

Els mitjans de comunicació públics de la CCMA es troben immersos en un canvi de paradigma, com a resultat dels canvis disruptius de la revolució digital. Els nous hàbits de consum i accés a la informació i l'entreteniment és una realitat que obliga a una revisió dels mitjans lineals tradicionals. El sector audiovisual s'orienta cap a nous models basats en la personalització dels continguts i el consum mòbil, en un mercat cada vegada més global, més competitiu i més fragmentat. La CCMA no és aliena a aquesta realitat, que s'agreuja amb la crisi de model organitzatiu i econòmic que arrossega, i el que és més greu, de confiança social. Resultat de la polarització pel procés independentista i el paper jugat pels mitjans públics, una part important de la societat catalana ha fet evident la seva desafecció. La CCMA lluny de treballar per a tots els catalans, sembla sentir-se còmoda en ser un instrument de l'estratègia independentista. Aquesta aposta ha traspassat totes les línies vermelles i l'ha allunyada de les seves missions de servei públic.

La CCMA ha de recuperar l'esperit fundacional i la voluntat de consensos amplis que li permeti reactivar tots els mecanismes de governança per fer front als reptes que té al davant: complir amb les seves missions de servei públic, i recuperar la confiança i credibilitat del conjunt de la societat catalana.

Per això, proposem la refundació de la CCMA en dotze grans punts, els dos primer irrenunciabls, per poder iniciar aquest procés:

1. En primer lloc, cal **restablir les missions de servei públic** que la Llei de la comunicació audiovisual de Catalunya encomanda a la CCMA i, en particular, les missions específiques que fixa el seu article 26.3 per garantir efectivament “la transmissió d'una informació veraç, objectiva i equilibrada, respectuosa amb el pluralisme polític, social i cultural, i també amb l'equilibri territorial”. En l'actual context, com estableix llei, “és necessari l'ús de tots els llenguatges, formats i discursos que dins el respecte i l'atenció a la diversitat i el pluralisme, permetin el diàleg, la comprensió i la cohesió entre les diverses opcions, i entre les diverses àrees del territori de Catalunya”. Aquest

objectiu correspon als òrgans de govern de la CCMA. El CAC haurà de vetllar pel seu compliment i informar-ne al Parlament

2. **Renovar els òrgans de govern de la CCMA i del Consell de l'Audiovisual.** Nou Consell de Govern, elecció de les direccions dels mitjans públics: Televisió de Catalunya i Catalunya Ràdio i els consellers i/o conselleres del CAC, respectant escrupolosament els procediments que marca la llei 7/2019, del 14 de novembre, de modificació de la llei 2/2000, del Consell de l'Audiovisual de Catalunya, i de la llei 11/2007, de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.
3. **Elaboració d'un pla estratègic integral** que pugui donar lloc als plans d'acció que s'han de desenvolupar a la CCMA per assumir la seva transició digital, recuperar les seves missions de servei públic de comunicació, i ser un element tractor de la indústria audiovisual
4. **Redacció i aprovació del contracte-programa de la CCMA**, amb vocació de consens, amb uns objectius assumibles que permetin el compliment de les missions de servei públic i un finançament plurianual que doni estabilitat als mitjans públics de la Corporació.
5. **Reconstruir els vincles de confiança amb el conjunt de la societat catalana.** La CCMA ha de disposar d'uns *mitjans públics a tot arreu i per a tothom*". L'accés a una informació veraç i de confiança ha d'estar en el centre de qualsevol estratègia que permeti avançar en els tres eixos de l'oferta de programació de servei públic: els continguts informatius i d'actualitat, la programació d'entreteniment i els formats educatius. Una oferta que ha d'integrar tots els mitjans de la CCMA amb una proposta digital, transmèdia i multiplataforma.
6. **Reestructuració organitzativa que permeti la culminació de la CCMA-Digital.** L'anàlisi dels costos estructural i laborals, els nivells d'eficiència i productivitat, així com la concentració de la nostra activitat a les funcions nuclears del mitjà públic. Les sinergies i l'externalització de serveis amb empreses del sector especialitzades, és clau per a l'impuls del nou ecosistema audiovisual, que ens ha de donar més agilitat i major dinamisme.

7. **Reestructuració tècnica i operativa.** Aquesta reestructuració s'ha de fer amb l'ambició d'adaptar tota la cadena de valor dels mitjans públics als nous entorns comunicatius, que requereixen una major flexibilitat i agilitat. Això comportarà necessàriament la integració dels mitjans i pensar en clau digital, centralitzant la producció de tots els continguts d'informatius i d'actualitat en **una única redacció**.
8. Seguit el procés d'altres corporacions com la BBC, caldrà implementar estratègies que permetin **concentrar esforços per poder respondre a un mercat cada cop més dinàmic i competitiu**. La Corporació Britànica ha alineat la BBC amb la resta de la indústria del país, integrant la producció, les vendes i la distribució de programes en una sola entitat, creant BBC Studios per tal de potenciar totes les cadenes de valor.
9. En el marc del procés de digitalització i convergència dels mitjans, **la CCMA ha d'apostar decididament per la construcció d'una plataforma de serveis *Over The Top* (OTT), amb participació de tots els operadors públics de l'Estat**. Una plataforma amb capacitat de configurar una oferta lineal i un catàleg de continguts VoD (*video on demand*), que mostri la riquesa dels pobles d'Espanya i ens permeti aprofundir en la visió federal de l'Estat (RTVE, FORTA I MITJANS LOCALS)
10. Cal **reactivar la capacitat de comercialització de la CCMA**, tant pel que fa a l'increment d'ingressos per publicitat, com per la venda de drets i internacionalització de la producció.
11. La CCMA ha de ser una peça clau per a la construcció del nou **Hub Audiovisual de Barcelona**, el *hub* audiovisual del sud d'Europa. El pes de l'actual CCMA en l'actual mercat local, ha de servir també de palanca per consolidar a partir del *Hub*, un ecosistema audiovisual que aglutini i amplifiqui les capacitats de productores audiovisuals, creatius, desenvolupadors, analistes de dades, empreses del videojoc, agències de màrqueting i publicitat, mitjans audiovisuals, fires, festivals, universitats, centres de recerca indústries creatives..., amb capacitat per respondre a un mercat altament dinàmic i competitiu. El programa **Next Generation UE** és una oportunitat per

portar a terme aquesta transformació i consolidar un sector industrial capaç d'atreure capital i talent, i esdevenir un dels motors de l'economia catalana.

**12. Millorar els mecanismes de control i avaluació.** És imprescindible recuperar el sentit dels mecanismes de control existents, tant els interns: el Consell Assessor de Continguts i Programació, el contracte-programa, i el Llibre d'Estil de la CCMA, com els mecanismes d'avaluació. És un parany continuar basant l'avaluació en informes de part i/o mesures d'audiències de valor únicament quantitatiu. Mesures que estan sent superats pel nou escenari digital i que no tenen en compte valors qualitius dels serveis, el grau de compliment de les missions de servei públic i el nivell de satisfacció de la ciutadania. Cal seguir el camí d'altres organismes de mitjans públics europeus, que estan seguint les recomanacions de l'European Broadcasting Union (EBU), que en la seva declaració del 2012, proposa els valors dels serveis públics.