

PLA ESTRATÈGIC DE LA XARXA AUDIOVISUAL LOCAL, SL 2013-2016

Instrument integral de planificació i control.

L'objectiu del pla estratègic és especificar l'escenari de futur que es vol aconseguir i les accions que es volen dur a terme per a arribar-hi durant el període comprès entre els anys 2013 i 2016. El pla estratègic ha de ser l'eix vertebrador de l'activitat de la Xarxa Audiovisual Local, ja que marca les grans línies de treball destinades a millorar la comunicació local a Catalunya. El document també proposa els objectius i les actuacions específiques que han de guiar l'actuació de l'empresa durant l'actual exercici pressupostari i els tres següents.

A*nàlisi de la situació*

INTRODUCCIÓ

La Xarxa Audiovisual Local inicia una nova etapa a conseqüència de la integració de les estructures de l'Agència de Comunicació Local, SA i la Xarxa Audiovisual Local, epe, dues empreses que constituïen el nucli dels recursos que la Diputació de Barcelona ha dedicat en els darrers anys a la comunicació local a Catalunya.

La nova societat neix en un moment de crisi profunda del sector dels mitjans de comunicació a Catalunya, tant en els àmbits nacional com local. Es tracta d'una crisi doble: d'una banda, sectorial, i de l'altra, general. La sectorial està motivada per l'esgotament del model de negoci dels mitjans de comunicació tradicionals i la manca d'alternatives sòlides d'explotació dels nous sistemes de distribució de continguts. Així com pel canvi d'hàbits de consum de la informació i l'entreteniment per part dels usuaris. La general està provocada per la crisi econòmica que afecta el conjunt de l'economia europea.

La **Xarxa Audiovisual Local, SL** (XAL) és una societat limitada creada per la Diputació de Barcelona. La normativa aplicable, respecte al procediment d'aprovació de la seva constitució, es troba bàsicament al Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya (TRLMRLC), aprovat per Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril (art. 243 i següents), la Llei estatal 7/1985, reguladora de les bases del règim local (LBRL), de 2 d'abril, (art. 86), el Text Refós de les disposicions legals vigents en matèria de règim local (TRRL), aprovat pel Reial Decret legislatiu 781/1986, de 18 d'abril (art. 96 i

concordants) i el Reglament d'obres, activitats i serveis dels ens locals (ROAS), aprovat per decret 179/1995, de 13 de juny (art. 136 i següents).

La Societat es regirà pels seus estatuts i, en tot allò no previst per les disposicions de la Llei de societats de capital, la LBRL, el TRLMRLC i el ROAS, i per la resta de normativa que sigui d'aplicació.

L'objecte social de la XAL es defineix a l'article 2 dels seus estatuts el qual estableix que la societat té per objecte la prestació i gestió del servei públic de caràcter econòmic, de desenvolupament de les activitats vinculades al foment i promoció de la comunicació local, i en concret les següents:

- L'adquisició, realització, producció, distribució i explotació, sota qualsevol forma, de programes de ràdio, televisió i notícies, així com en general, de drets de propietat intel·lectual i continguts de caràcter audiovisual, interactius i/o multimèdia, per satèl·lit, cable i internet o en qualsevol altre suport de difusió.
- La prestació de serveis d'agència de notícies i serveis de comunicació a les administracions locals o d'altres, i en general als ens públics i privats.
- La prestació de serveis de formació i d'assessorament a tercers en relació amb les activitats anteriors.
- I, en general, totes les activitats relatives a l'àmbit de la comunicació local.

En desenvolupament d'aquest objecte la XAL treballa sota la denominació *La Xarxa de Comunicació Local –La Xarxa-*, amb l'objectiu de transmetre les seves activitats com a fruit de l'activitat d'una estructura de concertació, cooperació i coordinació de les capacitats productives dels mitjans audiovisuals, sense una relació jeràrquica amb les entitats adherides. Això converteix a *La Xarxa* en una plataforma multidireccional de continguts i serveis, que aporta valor afegit a través del treball en xarxa dels mitjans de proximitat i els projecta arreu del territori.

A la vegada, la XAL, SL té com a principal objectiu impulsar totes aquelles polítiques de suport que serveixin per consolidar el sector de la comunicació

local, evitant duplicitats i errors del passat amb polítiques que, en alguns casos, han posat en crisi els models de negoci i, per tant, la viabilitat dels operadors locals.

En aquest context, els mitjans de comunicació locals catalans, amb estructures empresarials de dimensions molt diverses, necessiten suport extern, tant des de l'àmbit de les polítiques d'actuació com fins a recursos molt específics i concrets, per poder garantir la seva continuïtat en el present i la seva viabilitat en el futur, a mig i llarg plaç.

MISSIÓ

La Xarxa Audiovisual Local, SL és una societat de responsabilitat limitada de capital íntegrament públic creada per la Diputació de Barcelona el mes de novembre del 2012, amb la missió de fomentar i promocionar la comunicació local a Catalunya.

VISIÓ

La universalització de l'ús d'internet i, per extensió, de la comunicació digital, ha creat un escenari completament diferent al que hi havia a la dècada dels anys 80 i 90. Anys entre els quals es van crear bona part dels mitjans de comunicació locals de ràdio i televisió a Catalunya i als quals la Diputació de Barcelona ha prestat suport mitjançant dues estructures, l'Agència de Comunicació Local -ACL-, societat instrumental del Consorci de Comunicació Local -CCL- i la Xarxa Audiovisual Local -XAL, epe-, que són la base de la nova societat.

Una de les principals conseqüències de la implantació de la digitalització, tant en els àmbits tecnològics com comunicatius, ha estat la convergència de

mitjans, en els processos productius (premsa, ràdio, televisió, etc) i en el consum de la informació i l'entreteniment (telèfon, càmera, tauletes, etc).

El nou context obliga a superar la visió tradicional dels mitjans pel que fa a la gestió, producció i explotació vigents fins ara, per explorar fórmules integrals multimèdia i multiplataforma. En aquest nou entorn, la XAL juga un paper vertebrador com a estructura de servei a favor de tots els mitjans de comunicació públics i privats d'àmbit local, facilitant els recursos, les plataformes i totes les iniciatives que permetin a aquest mitjans evolucionar i adequar-se als nous entorns i requeriments dels ciutadans. Tot i així, atès que ens trobem immersos en plena transició tecnològica i, les transformacions que se'n deriven, tenen ritmes d'implementació diversos i són diferents segons l'espai i el *target* de població, les nostres actuacions han de contemplar les mesures adequades per garantir l'evolució dels propis mitjans d'acord a les tendències i hàbits de consum i d'accés a la informació i a l'entreteniment per part dels ciutadans.

DEFINICIÓ DE LA XAL

La Xarxa de Comunicació Local –XAL, SL-, és una estructura de concertació, cooperació i coordinació de les capacitats productives dels mitjans audiovisuals, sense una relació jeràrquica amb les entitats adherides. Això converteix a La Xarxa en una plataforma multidireccional de continguts i serveis, que aporta valor afegit a través del treball en xarxa dels mitjans de proximitat i els projecta arreu del territori.

D'aquesta manera, La Xarxa proporciona serveis i fomenta la col·laboració en forma de coproducció i intercanvi d'experiències a aquelles estructures públiques o privades que tinguin com a finalitat la comunicació en l'àmbit de proximitat a Catalunya mitjançant totes les plataformes existents (televvisions en TDT, IPTV, cable, webTV o agregadors audiovisuals; ràdios per ones i per Internet, sincròniques i asíncrones; mitjans de comunicació digitals i continguts

amb especialització en l'àmbit local difosos mitjançant qualsevol tipus de suport tecnològic existent -telèfons intel·ligents, tauletes, pantalles físiques o domòtica- o que pugui existir.)

Com a resultat d'aquesta activitat La Xarxa estén i promou les sinèrgies amb la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuais –CCMA-, amb la finalitat d'optimitzar els recursos del sistema comunicatiu de Catalunya i millorar el servei que rep la ciutadania.

OBJECTIUS DE LA XAL

Dotar de recursos i serveis als mitjans de comunicació locals, fomentant l'optimització dels mateixos mitjançant la concertació i l'intercanvi, per garantir la solidesa, la projecció i la sostenibilitat del sistema de comunicació local català.

ANÀLISI DAFO

El següent anàlisi DAFO ens ha permès valorar l'actual situació interna de la XAL, analitzant les seves fortaleeses i els seus punts més febles com a factors en els quals podem intervenir. D'igual manera, s'han analitzat els factors externs, on hem determinat quin són els punts forts de l'entitat i els seus punt febles que cal tenir en compte en l'entorn que desenvolupem la nostra activitat.

FORTALESES	FEBLESES
<ol style="list-style-type: none"> 1 Únics en la capacitat de vertebrar els mitjans locals i els continguts que produeixen. 2 Capacitat tècnica de donar suport als mitjans adherits per diversificar la distribució dels seus productes. 3 Capacitat institucional (actualment de Diputació de Barcelona, amb possibles nous suports). 4 Àmplia diversitat lingüística i cultural 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Dinàmiques internes, contractuals i eines diferents de treball per ràdio, televisió i digitals. Convergència de dues cultures empresarials diferents. 2 Dificultat d'establir estratègies adients per estructures, objectius i marcs legals diversos de les entitats adherides i de la resta del sector. 3 Àmbit territorial d'actuació superior a l'institucional.

<p>del país a través de les entitats adherides.</p> <p>5 Recursos i instal·lacions adequades per a l'activitat assignada (televisió).</p>	<p>4 Dificultats a l'hora de mesurar l'impacte de les nostres actuacions i el nivell de satisfacció sobre les mateixes.</p> <p>5 Necessitat d'adequar les infraestructures de ràdio a una empresa de serveis.</p>
OPORTUNITATS	AMENACES
<p>1 Crisi econòmica.</p> <p>2 Necessitat de la redefinició del mapa televisiu a causa del fracàs de l'actual planificació de la TDT.</p> <p>3 Increment potencial dels "associats i clients", més enllà dels mitjans tradicionals de ràdio i televisió locals (ajuntaments, digitals ...).</p> <p>4 Desplegament de la banda ampla.</p> <p>5 Canvis de l'entorn fruit de les noves plataformes tecnològiques (TDT, IPTV, Telefonía mòbil,...). Major possibilitat d'explotació dels continguts.</p> <p>6 Eines: major eficiència en els processos de coproducció i intercanvi audiovisual.</p>	<p>1 Els actuals models de negoci dels operadors privats i de gestió pública.</p> <p>2 Dificultat de la gestió de la XAL al representar mitjans molt diferents amb possibles interessos creuats.</p> <p>3 Legislació d'aplicació al sector audiovisual local.</p> <p>4 Increment de les variables a atendre davant de les noves realitats comunicatives.</p> <p>5 Pressions dels operadors amb interessos particulars.</p>

Objectius estratègics

Després de la informació obtinguda de l'anàlisi inicial (DAFO), procedim a fixar els objectius estratègics generals i específics de la XAL pel període 2013-16.

Objectius estratègics generals:

- Integració de les estructures de l'ACL i XAL, epe.: Culminar el procés de reestructuració que ha portat a la constitució de la societat limitada Xarxa Audiovisual Local -XAL-, per a la gestió de La Xarxa de Comunicació Local. Aquesta nova estructura de suport a la comunicació concentra tots els recursos de la Diputació de Barcelona per a aquesta finalitat i es planteja de forma integrada per a tots els mitjans locals: ràdios, televisions i digitals per maximitzar les sinèrgies possibles de tots els mitjans i assolir la màxima eficiència.

- Efecte multiplicador del treball en xarxa: Redistribuir els recursos que actualment destina la Diputació de Barcelona a enfortir els mitjans locals, especialment potenciant la seva capacitat de producció i incrementant el resultat d'aquesta inversió per la via de la concertació i l'efecte multiplicador que s'assoleix al promoure el treball en xarxa. En aquest sentit, la producció dels continguts que gestiona la XAL no pot ser inferior als costos estructurals de l'empresa.
- Sostenibilitat dels mitjans locals: Promoure iniciatives i facilitar recursos per assegurar la sostenibilitat dels mitjans de comunicació local i que aquest puguin garantir la missions i principis de servei públic que fixa la Llei de Comunicació Audiovisual de Catalunya.
- Institucional:
 - Consolidar la XAL com a única estructura supralocal dedicada exclusivament al suport dels mitjans de comunicació local, sense interessos per tant, propis d'un mitjà finalista. D'aquesta manera, la XAL ha de ser el **node** de referència per a tots els mitjans, al gestionar els recursos i plataformes que permeten conèixer (agenda) i compartir (producció) tots els continguts audiovisuals i radiofònics que produeixen els mateixos mitjans.
 - Reforçar la presència institucional de la XAL i convertir-la amb el referent de la comunicació local per a totes les administracions públiques de Catalunya, especialment, per a la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. Promoure totes les aliances necessàries amb tercers, especialment dels sectors comunicatiu i tecnològic, per assolir aquesta finalitat.
 - Definir el marc de relació amb el Consorci de Comunicació Local.

Objectius estratègics específics. S'han dividit en quatre grans categories. Els objectius específics organitzatius o interns, els de relació o externs, els vinculats a l'àmbit de continguts i serveis i, finalment, els tecnològics.

1 Objectius específics organitzatius o interns

- 1 Dissenyar els nous circuits interns de treball de XAL, SL, derivats de la integració de les estructures (XAL epe i ACL), en els següents àmbits: continguts no informatius, contractacions

mercantils, execució pressupostària i de Recursos Humans. Així com la integració i el desenvolupament de les eines de gestió (intranet, extranet, fitxa d'informació, seguiment i valoració dels mitjans adherits).

- 2 Quadre de comandament i pla d'avaluació de resultats. Seguiment dels indicadors fixats pel Pla estratègic i els quadres de comandament.

2 Objectius específics de relació o externs

- 1 Protocol general de la XAL. És el document que ha de regular la relació particular que s'estableix entre la XAL i cadascun dels mitjans adherits, determinant els drets i obligacions d'ambdues parts en cada servei contractat.
- 2 Catàleg dels productes i serveis que *La Xarxa de Comunicació Local* presta als mitjans adherits. Reunions de presentació del document als mitjans locals, tant als adherits com a possibles nous clients.
- 3 Incorporació d'altres administracions supramunicipals a la XAL, SL.
- 4 Mapa de situació dels mitjans locals i dels mitjans locals adherits. Localització i anàlisi dels mitjans locals en els territoris de parla catalana com a clients potencials, especificant els que ja estan adherits a la XAL. Elaboració d'un pla per incrementar els mitjans adherits.
- 5 Desplegament i consolidació de la col·laboració amb Televisió de Catalunya i desplegament de la col·laboració amb Catalunya Ràdio.

3 Objectius específics de continguts i serveis

- 1 Dissenyar, concertar i implementar l'estratègia de programació de *La Xarxa de Comunicació Local*, fonamentada amb la producció en xarxa dels mitjans adherits i tenint com a principal eix de treball

la informació com element d'alt valor afegit i garantia del servei públic.

- 2 Redacció única d'informatius. Els productes informatius de *La Xarxa de Comunicació Local* es confeccionen des d'una perspectiva multimèdia amb explotació multiplataforma per part dels mitjans adherits.
- 3 Desenvolupament de la redacció virtual. Implementació dels sistemes de treball que ens permeten millorar les dinàmiques conjuntes de producció audiovisual entre els mitjans adherits, promovent totes les possibilitats de treball en xarxa, tant a nivell multilateral com bilateral.
- 4 Propostes per garantir la sostenibilitat empresarial dels mitjans locals. Actuacions de consultoria, generals i personalitzades, per trobar models eficients de negoci públics i privats.
- 5 Pla de formació interna i per als mitjans adherits.
- 6 Pla d'acció comercial. Desplegament d'estratègies comercials per l'explotació dels continguts, serveis i publicitat.

4 Objectius específics de tecnologia i desenvolupament

- 1 Anàlisi tècnic de la xarxa de contribució i distribució de continguts per determinar les actuacions que s'han de portar a terme per donar resposta als nous requeriments que es plantegen.
- 2 Desenvolupament, integració i gestió dels recursos tècnics i plataformes per promoure el treball en xarxa de tots els mitjans.
- 3 Desenvolupament, integració i gestió dels recursos tècnics i plataformes que permet l'explotació asíncrona dels continguts que produeixen els mitjans locals als ciutadans. Anàlisi de l'experiència de la *xip/tv* i evolució de la mateixa.

Calendari objectius generals i específics

	2013	2014	2015	2016
INTEGRACIÓ ACL I XAL epe: XAL, SL				
Disseny i implementació de nous circuits de treball (continguts no informatius, contractacions mercantils, execució pressupostària i RRHH) i les corresponents eines de gestió	14	4	4	4
Pla d'avaluació de resultats	6	6	6	6
Redacció única d'informatius	3	6	6	6
EFFECTE MULTIPLICADOR XARXA				
Protocol general de la XAL	10	9	5	2
Programació fonamentada en la informació i la producció en xarxa dels mitjans adherits	6	10	10	20
Desenvolupament de la redacció virtual	6	6	6	6
Recursos i plataformes per al treball en xarxa	4	8	12	12
SOSTENIBILITAT DELS MITJANS LOCALS				
Catàleg de productes i serveis	7	2	4	2
Propostes per garantir la sostenibilitat dels mitjans locals	3	6	6	6
Pla de formació interna i per als mitjans adherits	3	6	6	6
Pla d'acció comercial	4	6	6	6
Anàlisi de la xarxa de contribució i distribució	7	4	6	6
Recursos i plataformes per a l'explotació asíncrona dels continguts produïts pels mitjans locals	4	8	12	12
INSTITUCIONAL				
Incorporació d'altres Diputacions a la XAL	6	8	1	1
Desplegament i consolidació de la col·laboració amb la CCMA	10	9	8	3
Mapa de situació dels mitjans locals	7	2	2	2

Xifres expressades en %