



la xarxa
comunicació local

Pla estratègic de la XAL (2017-20)

Instrument integral de
planificació i control

Aprovat al Consell
d'Administració de la XAL del
19 de desembre de 2016

1.- Presentació

La Xarxa Audiovisual Local, SL (XAL) és una societat mercantil creada l'octubre del 2012 per la Diputació de Barcelona per gestionar el suport a l'audiovisual local català. Els Estatuts de la XAL estableixen que el seu objecte és "la prestació i gestió del servei públic de caràcter econòmic, de desenvolupament de les activitats vinculades al foment i promoció de la comunicació local". En data 26 de febrer de 2015 (A 18/15), el Ple de la Diputació de Barcelona va aprovar un conveni per impulsar la gestió conjunta per les quatre Diputacions catalanes del servei públic de caràcter econòmic de foment i promoció de la comunicació local en tot el territori català, col·laboració que havia de concretar-se mitjançant l'entrada de les Diputacions de Girona, Lleida i Tarragona en el capital de la societat mercantil dependent de la Diputació de Barcelona, prèvia la instrucció dels expedients corresponents. Igualment, les Diputacions de Girona, Lleida i Tarragona van aprovar, per acords dels seus plenaries de 17, 20 i 27 de març de 2015 respectivament, la subscripció del susdit conveni; per refermar el seu paper com a única estructura supramunicipal de suport a l'audiovisual local del país.

Les activitats principals de la XAL, recollides als seus Estatuts, són les següents:

- a) 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.
- b) 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.
- c) La prestació de serveis de formació i d'assessorament a tercers en relació amb les activitats anteriors.
- d) I, en general, totes les activitats relatives a l'àmbit de la comunicació local.

La XAL desenvolupa aquestes activitats a través del segell La Xarxa de Comunicació Local, una plataforma de serveis a disposició dels mitjans de proximitat del país, tant públics com privats (televisions, ràdios i mitjans en línia). El principal servei que presta la XAL és l'aportació de recursos per a la producció de continguts audiovisuals per part dels mitjans locals adherits, explotant la fórmula de la concertació i el treball en xarxa.

Al tancament de l'exercici 2016, 138 ràdios (136 FM i 2 IP) i 51 televisions (37 TDT i 14 IP) estan adherides a la XAL. La relació entre els mitjans adherits i la XAL es regula en el marc d'un Protocol General de Serveis que inclou vuit annexos: Serveis generals, Servei de continguts informatius, Servei de continguts sindicats, Plataforma de distribució per internet de continguts audiovisuals sota demanda, Sistemes tècnics, Comercialització, Enregistrament d'àudios corporatius i publicitaris, i Distribució de continguts a través de la plataforma Movistar+.

L'objectiu del Pla Estratègic 2017-20 és descriure l'escenari de futur que es vol assolir i les estratègies i accions que es duran a terme per arribar-hi durant els propers quatre anys. El document ha de ser el full de ruta de l'activitat de la XAL, ja que marca les grans línies de treball destinades a potenciar la comunicació local, i constitueix la

referència per a la planificació i control de la gestió de la societat durant aquest període.

2.- Anàlisi de la situació

2.1.- Introducció

La Xarxa Audiovisual Local, SL encara el període 2017-2020 amb el repte de contribuir a l'adaptació de l'audiovisual local a un nou entorn marcat per la revolució digital, que ha modificat profundament els hàbits de consum de continguts audiovisuals i ha diversificat les plataformes de distribució. En l'horitzó 2020, el sector de la comunicació té fites molt importants que els mitjans de proximitat han de veure com a oportunitats per enfortir la seva connexió amb els públics i, en definitiva, mantenir la seva rellevància i preservar la seva funció de servei públic.

L'expansió de la connectivitat a internet i de les infraestructures de banda ampla, l'explosió del consum en mobilitat, el 'boom' de les xarxes socials i la irrupció de serveis over-the-top (OTT) són tendències que confirmen que el model de distribució linial i geogràficament limitat de continguts té el risc d'esdevenir obsolet. En el nou ecosistema, per tenir èxit el contingut ha d'estar disponible sota demanda, en tots els dispositius i des de qualsevol punt.

Les noves condicions del mercat tensionen els models de negoci dels mitjans locals en un context encara marcat per les conseqüències de la crisi econòmica i la davallada d'ingressos publicitaris i aportacions públiques. Encara són incertes les possibilitats de monetitzar les noves plataformes de distribució. No obstant això, l'exclusivitat dels continguts que produeix l'audiovisual local i la seva capacitat d'identificar i relacionar-se amb comunitats actives i cohesionades constitueixen un avantatge competitiu. Els mitjans locals tenen menys dificultats que els globals o generalistes per diferenciar els seus continguts i generar valor en un món globalitzat i amb sobreabundància d'informació.

Aprofitant els seus punts forts i maximitzant les seves fortaleces, l'audiovisual local català no pot quedar al marge d'aquestes transformacions i ha d'avançar cap a un nou model de producció i distribució de continguts. En aquest context, el paper de la XAL enfortint les capacitats dels mitjans locals per afrontar aquest procés de canvi és clau. La XAL ha de vetllar perquè el conjunt dels mitjans locals adherits disposin de recursos i eines per aprofitar les noves condicions del mercat, respectant els diferents ritmes i la idiosincràsia de cadascun d'ells.

2.2.- Anàlisi DAFO

La XAL ha emprat la metodologia DAFO per analitzar la seva situació, focalitzant-se en les característiques internes (debilitats i fortaleces) i externes (amenaces i oportunitats). El procés d'elaboració d'aquesta anàlisi ha inclòs dinàmiques

participatives presencials i virtuals que han servit per recollir aportacions de personal de la XAL, responsables de mitjans locals adherits i representants d'ajuntaments.

FORTALESES	DEBILITATS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Model de treball en xarxa consolidat i altament consensuat 2. Exclusivitat/singularitat dels continguts de proximitat 3. Capacitat institucional (voluntat de foment de la comunicació local de les quatre Diputacions catalanes) 4. “Know-how”: experiència, reconeixement, talent, capacitat d’adaptació, optimització de recursos 5. Capacitat d’inversió tecnològica de la XAL en benefici de les entitats adherides 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultats per planificar, coordinar graelles i establir l’oferta de continguts 2. Manca de recursos de les entitats adherides i heterogeneïtat de les seves necessitats 3. Falta de consens sobre l’estratègia de comunicació i el paper del segell “La Xarxa” 4. Dependència pressupostària d’algunes entitats adherides envers la XAL 5. Manca de concreció de les línies de col·laboració entre la XAL i les Diputacions
OPORTUNITATS	AMENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Canvi tecnològic: nou paradigma multiplataforma (noves finestres) i distribució no linial 2. “Glocal”: vigor del factor local en un món globalitzat 3. Recorregut comercial 4. Riquesa / dinamisme del territori 5. Reconfiguració de les estructures públiques de comunicació d’àmbit nacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caducitat del model de distribució linial 2. Incertesa sobre nous models de negoci i monetització 3. Pèrdua de patrimoni audiovisual per obsolescència tecnològica 4. Canvis legislatius i normatius 5. Crisi econòmica

2.3.- Missió de la XAL

Enfortir les capacitats dels serveis públics audiovisuals i dels mitjans privats amb voluntat de servei públic de proximitat de Catalunya dotant-los de recursos i prestant-los serveis a través de la concertació i el treball en xarxa.

2.4.- Visió de la XAL

Esdevenir l'estructura supralocal pública de referència a Catalunya a l'hora d'articular un sistema audiovisual de proximitat fort i sostenible, orientat a assolir la màxima qualitat i eficiència, que innova per adaptar-se a les noves necessitats i usos de la ciutadania en l'entorn digital, que col·labora i es complementa amb la resta de nivells del sistema audiovisual català per assolir els objectius, i que vetlla per la projecció de les realitats locals de tot el territori amb una perspectiva no-jeràrquica i descentralitzada.

2.5.- Valors de la XAL

- Autonomia local
- Concertació / treball en xarxa / cooperació
- Innovació
- Subsidiarietat
- Servei públic
- Qualitat
- Compromís públic
- Universalitat (universalitat i accessibilitat per tal que els continguts i la informació a difondre s'adrecin a tota la ciutadania, sense excloure persones ni segments socials, garantint que tota la ciutadania pugui accedir als mitjans de comunicació de l'univers XAL i contribuint a la consolidació d'un espai català de comunicació referent en totes les plataformes de difusió).
- Pluralisme i atenció a la diversitat
- Foment del coneixement i de la llengua catalana
- Independència, veracitat i rigor
- Bona governança

2.6.- Definició estratègica

La Xarxa Audiovisual Local –XAL, SL– és una estructura de concertació, cooperació i coordinació de les capacitats productives dels serveis públics audiovisuals i dels mitjans privats amb voluntat de servei públic de proximitat a Catalunya.

Opera com una plataforma multidireccional de serveis i continguts, aportant valor afegit a les seves entitats adherides.

Fonamenta la seva actuació en el desplegament d'infraestructures i eines tecnològiques, l'aportació de recursos i solucions, i el foment de la coproducció de continguts de valor afegit.

3.- Objectius estratègics 2017-2020

Després d'analitzar la situació de la XAL i del sector audiovisual local, i un cop establertes la missió, la visió i els valors que orienten el posicionament estratègic de la societat, procedim a fixar els objectius estratègics generals i específics de la XAL per al període 2017-2020.

3.1.- Objectius estratègics generals:

- a) **Eix tecnològic.** Desenvolupar una infraestructura de producció i distribució multidireccional i descentralitzada que permeti desplegar una xarxa de nodes territorials interconnectats amb capacitat per convertir-se en capçaleres d'emissió/distribució, obrint la porta a un model de multidistribució de continguts (tv i ràdio).

Desenvolupar eines perquè la XAL i les seves entitats adherides potenciïn la distribució digital dels continguts a través de les noves finestres i plataformes (iptv, web, xarxes socials, mobilitat, serveis OTT...) de forma complementària a la distribució radiofònica i televisiva tradicionals.

Ser la punta de llança de la innovació tecnològica impregnant de qualitat els continguts locals.

- b) **Eix organitzatiu.** Integrar les diferents eines de gestió (continguts, control pressupostari, quadres de comandament) per assolir un model eficaç de gestió a partir de la planificació estratègica i del treball per projectes. Introduir la gestió del 'big data' sobre comportament d'audiències en els processos de presa de decisions, tant a nivell de direcció com de serveis i projectes.

- c) **Eix de servei.** Consolidar l'efecte multiplicador del treball en xarxa, redistribuint els recursos que destina la Diputació de Barcelona (i el de les altres Diputacions Catalanes en aquells projectes específics que siguin objecte de convenis del col·laboració mentre no es materialitzin els acords de febrer de 2015) 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. El pressupost destinat a oferir serveis a les entitats adherides per potenciar la seva producció i aportar valor afegit no pot ser inferior als costos estructurals de l'empresa.

Incrementar la repercussió pública –per via pròpia o a través de la concertació amb altres agents audiovisuals, donant prioritat als públics– de tots aquells fets

locals que els municipis considerin d'interès (divulgació, entreteniment, esports i informatius).

- d) **Eix institucional.** Avançar en la coordinació d'esforços amb les estructures nacionals de comunicació, i en concret la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA), per assolir mitjançant la coordinació de cada ens públic la complementarietat de les estructures públiques, a la recerca d'un model més eficient, sostenible i territorialment equilibrat, vetllant per potenciar el paper de la comunicació de proximitat en aquest model i preservant sempre l'autonomia local. Reforçar l'espai de l'audiovisual local, garantint les especificitats territorials que alhora doten l'estructura de la XAL d'una identitat singular.

Contribuir a la creació d'un sector audiovisual català potent i innovador, amb un sistema públic ben organitzat, eficient, amb capacitat econòmica i política per a satisfer amb la màxima qualitat professional la seva missió.

3.2.- Objectius estratègics específics:

S'han dividit en quatre grans categories: els objectius específics tecnològics, els organitzatius, els de servei i els institucionals.

- a) Objectius específics tecnològics:
1. Desplegament i posada en marxa de la nova infraestructura de contribució-distribució de continguts per fibra òptica, i apagada del sistema per satèl·lit. La nova infraestructura ha de permetre descentralitzar la producció de programes en directe, establint fins a vuit grups de distribució comarcal/territorial per televisió i fins a cinc grups per ràdio. A més, s'han de possibilitar fins a quatre contribucions simultànies per a la seva distribució en directe.
 2. Planificar l'actualització tecnològica necessària per fer possible un canvi a HD (Alta Definició) com a estàndard de qualitat en la producció televisiva, condicionat a la disponibilitat pressupostària. Previsió d'un calendari de substitució progressiva dels equips fixes i mòbils de la XAL i proposta d'un pla d'harmonització de la tecnologia de les entitats adherides.
 3. Desenvolupament i millora de les plataformes digitals de contingut sota demanda –explotació asincrònica de continguts de vídeo i àudio– per a les entitats adherides (“xip/tv” i “xip/ràdio”).
 4. Desenvolupament i millora de la plataforma d'intercanvi de continguts i treball en xarxa (“XarxaMèdia”).
- b) Objectius específics organitzatius:
1. Impulsar els processos interns i externs necessaris per fer la transició d'un esquema de mitjans uniplataforma segregats (ràdio, televisió) a un model integrat d'ens productors multimèdia i multiplataforma.
 2. Consolidar el sistema de treball per projectes. Desenvolupar la fitxa de projecte i estudiar la seva integració amb les eines de gestió de continguts i

de control pressupostari. Planificar l'impacte del treball per projectes en l'organització interna de les tasques i els fluxes.

3. Desenvolupar el sistema de 'big data' sobre el comportament de l'audiència (emissions TDT en Hbbtv) i integrar-lo en tots els nivells de presa de decisions. Dotar-nos de sistemes analítics de medició de consum digital de continguts en totes les plataformes possibles.
- c) Objectius específics de servei:
1. Dissenyar, concertar i implementar l'oferta de continguts per a tots els canals de distribució. L'estratègia de continguts se centrarà en donar repercussió pública a tot allò que aporti valor al món local i es basarà en el model de producció en xarxa, amb les entitats adherides com a ens productors principals. Els eixos principals seran l'entreteniment/divulgació i la informació de proximitat (incloent-hi els esports), així com el foment de les emissions en directe.
 2. Contribuir a la sostenibilitat de les entitats adherides a través de la redistribució de recursos, mantenint l'evolució a l'alça del percentatge de pressupost de la XAL destinat als mitjans adherits. La distribució de recursos econòmics i tècnics es farà d'acord amb el que estableix el Protocol General de la XAL i els convenis que es puguin subscriure entre la XAL i la resta de les Diputacions catalanes, i sempre prioritzarà aquelles entitats o projectes que contribueixin al model de treball en xarxa.
 3. Mantenir la línia d'ajudes econòmiques a entitats adherides de municipis petits, orientant-la a assolir tres objectius: l'evolució de les entitats cap a ens productors multimèdia i multiplataforma; la consolidació d'una mínima capacitat de producció pròpia estable, i la conversió d'entitats únicament receptores de continguts en entitats receptores-contribuïdores. Amb especial atenció a les noves línies de *crowdfunding* que s'estan desenvolupant en el mercat.
 4. Contribuir a la formació dels professionals de les entitats adherides amb un pla de formació que faci especial incidència en la capacitació i reciclatge en els àmbits tècnic/tecnològic i digital.
- d) Objectius específics institucionals:
1. Impulsar la gestió conjunta per les quatre Diputacions catalanes del servei públic de caràcter econòmic de foment i promoció de la comunicació local en tot el territori català objecte dels acords de 2015. Entre tant la col·laboració amb les altres Diputacions s'impulsarà mitjançant convenis de col·laboració per a la realització de projectes específics i el marc pressupostari per desenvolupar-les, com a eines per desenvolupar la col·laboració entre les Diputacions de Tarragona, Girona i Lleida a la XAL.
 2. Elaborar una proposta tècnica de coordinació amb la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) per complementar l'activitat d'ambdues estructures públiques de comunicació multinivell.

3. Elaborar un document de proposta tècnica de relació de les estructures locals diverses, heterogènies, i d'asimetries (xarxa pública i privada, quatre ens supralocals mancats encara d'encaix institucional i estratègic).
4. Elaborar un document de bona governança interna, amb una projecció de valors ètics i de responsabilitat social, i que pugui ser de referència per a les entitats adherides.

4.- Cronograma i matriu de compliment

	2017	2018	2019	2020
Desenvolupament tecnològic				
Nova infraestructura de contribució-distribució per fibra òptica i descentralització de les capacitats de distribució.	10	8	6	3
Planificació del canvi a HD (Alta Definició) com a estàndard de qualitat en la producció televisiva.	1	2	10	15
Desenvolupament de les plataformes digitals de contingut sota demanda per a les entitats adherides (vídeo i àudio).	8	10	6	4
Desenvolupament i millora de la plataforma d'intercanvi de continguts i treball en xarxa ("XarxaMèdia").	5	5	4	2
Organització				
Transició d'un esquema de mitjans uniplataforma (ràdio, televisió) a un model de producció multimèdia i multiplataforma.	8	10	10	15
Consolidació del sistema de treball per projectes.	7	6	4	4
Desenvolupament dels sistemes analítics de 'big data' sobre el comportament de l'audiència en totes les plataformes.	8	10	12	15
Servei				
Oferta de continguts centrada en donar repercussió pública a tot allò que aportí valor al món local, amb les entitats adherides com a ens productors principals.	5	8	10	10
Contribuir a la sostenibilitat de les entitats adherides a través de la redistribució de recursos, d'acord amb el que estableix el Protocol General de la XAL i els instruments de col·laboració de la XAL amb les Diputacions catalanes.	5	8	8	6
Línia d'ajudes econòmiques a mitjans de municipis petits orientada a la seva evolució cap a ens productors multimèdia i multiplataforma.	1	6	10	10
Pla de formació en els àmbits tècnic/tecnològic i digital.	3	6	8	12
Institucional				
Elaboració, proposta tècnica dels instruments de col·laboració entre la XAL i les quatre Diputacions catalanes.	15	6	2	2
Proposta de coordinació amb la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA).	9	15	10	2
Elaboració del document de bona governança interna	15	-	-	-
	100%	100%	100%	100%