



20 de febrer de 2024

El secretari del Govern

ACORD

del Govern pel qual s'aprova el Contracte programa entre l'Administració de la Generalitat de Catalunya, mitjançant el Departament de la Presidència, i la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals per als anys 2024-2027, i se n'autoritza la signatura.

La Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (en endavant, CCMA) va néixer el 30 de maig del 1983, amb l'aprovació per unanimitat de totes les forces polítiques del Parlament de la Llei 10/1983, de 30 de maig, de creació de l'ens públic Corporació Catalana de Ràdio i Televisió de la Generalitat de Catalunya.

La Llei esmentada tenia per objecte crear l'ens públic CCMA i regular els serveis de radiodifusió i de televisió gestionats per la Generalitat de Catalunya.

Posteriorment, mitjançant la Llei 11/2007, d'11 d'octubre, de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, es va regular la prestació del servei públic de comunicació audiovisual de la Generalitat, d'acord amb l'article 23.1 de la Llei 22/2005, del 29 de desembre, de la comunicació audiovisual de Catalunya, i es va establir el règim jurídic de la CCMA.

La CCMA és una entitat de dret públic amb personalitat jurídica pròpia i plena capacitat d'obrar que resta formalment adscrita a l'Administració de la Generalitat per mitjà del departament competent en matèria audiovisual.

L'article 21 de la Llei 11/2007, d'11 d'octubre, disposa que el Contracte programa que la CCMA ha de subscriure amb el Govern de la Generalitat ha d'incloure les clàusules preceptives d'acord amb la legislació sobre finances públiques de Catalunya i també el contingut que es deriva de la resta de la legislació aplicable a la comunicació audiovisual.

El Mandat marc del sistema públic audiovisual per al període 2020-2026, aprovat pel Parlament de Catalunya el 18 de desembre del 2020 estableix que el contracte programa és el document que han de signar els prestadors públics de serveis audiovisuals amb l'administració o administracions corresponents i insta el Govern a elaborar la proposta del nou contracte programa.

Es considera, per tant, necessari formalitzar un nou Contracte programa per al període 2024-2027 que té per objecte aportar la presència principal, estable i equilibrada de fons públics, per part de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, en el marc de l'assumpció per part de la CCMA dels objectius de servei públic que estableix la normativa vigent.

Per tot això, a proposta de la vicepresidenta del Govern i consellera de la Presidència, el Govern

Acorda:

–1 Aprovar el Contracte programa entre l'Administració de la Generalitat de Catalunya, mitjançant el Departament de la Presidència, i la CCMA per als anys 2024-2027, que s'annexa a aquest Acord.

–2 Autoritzar la vicepresidenta del Govern i consellera de la Presidència per signar el Contracte programa en nom i representació de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

ANNEX

CONTRACTE PROGRAMA ENTRE L'ADMINISTRACIÓ DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA, MITJANÇANT EL DEPARTAMENT DE LA PRESIDÈNCIA, I LA CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS PER AL PERÍODE 2024-2027

Barcelona, de del

REUNITS

D'una part, l'Administració de la Generalitat de Catalunya, i en la seva representació l'Honorable senyora Laura Vilagrà i Pons, en la condició de vicepresidenta del Govern i consellera de la Presidència, nomenada per Decret 22/2021, de 26 de maig, actuant en l'exercici de les seves competències, que té atribuïdes per l'article 12 de la Llei 13/1989, de 14 de desembre, d'organització, procediment i règim jurídic de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, i en virtut de l'autorització que s'efectua per l'Acord del Govern de 20 de febrer 2024.

D'altra part, la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (en endavant, CCMA), i en la seva representació la senyora Rosa Romà i Monfà, en la seva condició de presidenta del Consell de la CCMA, actuant en l'exercici de les seves competències, que té atribuïdes per la Llei 11/2007, d'11 d'octubre, de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, i en virtut de l'autorització efectuada per l'acord del Consell de Govern de la CCMA de 12 de desembre de 2023.

Les parts, que es reconeixen la capacitat legal necessària per formalitzar aquest acte i signar aquest contracte programa,

EXPOSEN

Primer. La dualitat de prestadors públics i privats de serveis audiovisuals és un dels puntals sobre els quals s'assenta la política audiovisual de la Unió Europea, en què els mitjans de servei públic tenen un rol central en les estratègies de reforçament de la democràcia, la cohesió social i la cultura. En el cas de Catalunya, a més, la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) ha tingut durant els seus 40 anys d'història i ha de continuar tenint un paper estratègic en la promoció, el coneixement i l'impuls de l'ús social de la llengua catalana i de l'aranès.

Els serveis públics duen a terme aquestes funcions mitjançant la producció i la difusió de continguts i informació de qualitat, adreçats a tota la població, amb els

quals es generen referents comuns, es dona suport a la deliberació democràtica, es visibilitza el pluralisme i la diversitat de les societats, es fomenta la cultura i la llengua i es promou la difusió i l'intercanvi de coneixements.

A Catalunya, així queda recollit en les missions de servei públic que la Llei 22/2005, de 29 de desembre, de la comunicació audiovisual de Catalunya encomana a la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.

Segon. Els accelerats canvis tecnològics i en les formes de consum dels continguts audiovisuals han transformat i segueixen transformant el sector i la seva relació amb la societat a un ritme accelerat, amb un important impacte sobre la capacitat dels serveis públics de dur a terme la seva missió.

La distribució de continguts per canals digitals i la proliferació, amb èxit, d'operadors que actuen a escala global ha augmentat la competència per l'atenció de l'audiència i s'han trencat els anteriors equilibris entre l'oferta local i l'oferta global i entre els serveis de gestió pública i els serveis privats.

En aquest nou entorn, les corporacions públiques es troben en un moment en què el seu impacte social està minvant per les dificultats que comporta competir amb cada vegada més operadors, i operadors cada vegada més grans i amb més capacitat econòmica per produir, adquirir i distribuir continguts a través d'internet.

Al mateix temps, han de fer front a un moment de transició, en què els canals tradicionals, com els serveis de ràdio i televisió, conviuen amb nous canals i sistemes de distribució de continguts digitals, els hàbits de consum han canviat i els sistemes de producció estan experimentant profundes transformacions a causa de les noves possibilitats que ofereixen les noves tecnologies i els constreyniments propis d'unes audiències més fragmentades.

Tercer. L'any 2012, el Consell d'Europa (en la seva Recomanació CM/Rec(2012)1 del Comitè de Ministres als estats membres sobre la governança dels mitjans de comunicació de servei públic) ja indicava als estats de la UE que "les organitzacions de mitjans de comunicació de serveis públics han de reconsiderar de nou la seva finalitat pública i determinar, dins de les seves competències, l'equilibri correcte entre l'emissió per radiodifusió i per altres canals que millor s'ajustin a les necessitats de l'audiència amb els recursos disponibles". En la mateixa recomanació, el Consell d'Europa adoptava el terme "mitjans de servei públic" i ho justificava pel fet que els serveis públics de radiodifusió es veien cada cop més impactats "per l'aparició de formes alternatives de creació i distribució de continguts i d'interacció amb les audiències".

Quart. L'any 2022, el Parlament de Catalunya va nomenar per a la Presidència i el Consell de Govern de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals un equip que va presentar en seu parlamentària un projecte, alineat amb els que estan implementant de manera majoritària les corporacions públiques audiovisuals europees, per fer front a aquest procés.

El projecte, que va ser avalat per una àmplia majoria parlamentària, preveu reforçar les missions de servei públic de la CCMA i els seus vincles de confiança

amb el conjunt de la societat catalana, elaborar un pla estratègic integral (s'incorpora com a Annex 3 el Pla Estratègic aprovat per la CCMA), redactar i aprovar un nou contracte programa amb el Govern de la Generalitat, dur a terme un pla de transformació digital i convergència multimèdia, millorar el sistema de governança i reestructurar organitzativament la Corporació, enfortir la seva capacitat de comercialització i de suport al teixit industrial i millorar els mecanismes de control i avaluació de la seva gestió i el seu impacte social.

Cinquè. El document recull la transformació que requereix la CCMA per poder seguir fent front a les missions que se li encomanen, amb el repte que suposa garantir la prestació de serveis de radiodifusió, al mateix temps que es duu a terme la conversió cap a un model digital que està en constant evolució i que impulsa internament la cultura d'innovació i el desenvolupament de noves competències de les seves treballadores i els seus treballadors.

Per fer front a aquest repte, és més necessari que mai dotar la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals de l'estabilitat econòmica i financera i l'autonomia de gestió suficient per seguir donant compliment a la missió de servei públic que la legislació li encomana, destinar inversions a impulsar la seva reconversió i les propostes que tenen per objectiu fer-la més àgil, i altres funcions que en el futur immediat es consideri pertinent que ha de desenvolupar.

Totes les dades, xifres, objectius, actuacions, indicadors i agrupacions que s'incorporen en aquest contracte programa es corresponen amb la dimensió consolidada de les dues entitats que configuren l'estructura del grup: l'ens públic i la societat anònima responsable de la gestió del servei públic de comunicació audiovisual, tal i com referencia l'article 18.1 de la Llei 11/2007, d'11 d'octubre, de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. Conseqüentment a l'exposat qualsevol referència a la CCMA, sense cap més concreció, s'entén referida al grup consolidat.

Sisè. Així, i d'acord amb l'article 2 de la Llei 11/2007 de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, aquest contracte programa determina els continguts audiovisuals i altres serveis que constitueixen el servei públic de comunicació audiovisual de la Generalitat com a mitjà de servei públic en el nou ecosistema de comunicació digital en desenvolupament, així com les inversions necessàries per dur a terme la seva transformació. Totes les actuacions que es recullen en aquest document es duren a terme tenint en compte les missions de servei públic i la legalitat vigent.

Per tot això, les parts acorden les següents

CLÀUSULES

1. Naturalesa, objecte i vigència del contracte programa

1.1. Naturalesa i finalitat

El contracte programa és, d'acord amb el Mandat marc del sistema públic audiovisual vigent, el document que han de signar el Govern de la Generalitat i la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) amb la finalitat de garantir i permetre fer un seguiment de l'ús adequat de les aportacions de fons públics, d'una manera transparent i proporcionada amb les missions de servei públic audiovisual encomanades pel Mandat marc.

1.2. Objecte

D'acord amb l'article 21 de la Llei 11/2007 de la CCMA i el Mandat marc, el contingut del contracte programa té per objecte:

- a) Establir l'abast de l'encàrrec de serveis que el Govern de la Generalitat fa a la CCMA i determinar les partides anuals del pressupost de la Generalitat de Catalunya de cada exercici destinades a la CCMA per a la prestació dels seus serveis durant el seu període de vigència.
- b) Especificar la destinació dels fons públics aportats per la Generalitat de Catalunya, és a dir, les activitats i els projectes que reben suport financer en l'exercici de l'activitat de servei públic.
- c) Fixar els criteris per a l'obtenció d'ingressos resultants de publicitat i altres fons, concretant les condicions d'accés al mercat publicitari i d'emissió de publicitat, tenint en compte el control de qualitat, el contingut dels missatges publicitaris i l'adequació dels temps de publicitat a la programació i a les necessitats dels mitjans.
- d) Establir els criteris per garantir el dret d'accés als grups polítics i socials significatius, i els criteris de distribució entre aquests grups.
- e) Establir les quotes de producció exigides per la normativa europea, l'estatal i la catalana que ha de complir cada mitjà, i també els criteris de selecció.
- f) Definir els indicadors que permetin d'avaluar l'impacte de les aportacions que es destinin a cada servei audiovisual, així com els indicadors per comprovar-ne i fiscalitzar-ne el compliment. Específicament, determinar els paràmetres d'eficiència econòmica i de garantia de qualitat dels serveis.
- g) Establir les mesures que assegurin la transparència en la gestió, com ara la justificació de les inversions externes i la rendició de comptes periòdica al Parlament.

1.3. Vigència

El contracte programa entre el Govern de la Generalitat i la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) tindrà una vigència de quatre anys, del 2024 al 2027.

1.4. Drets fonamentals i mitjans de comunicació de servei públic

La CCMA promourà i actuarà en defensa dels drets fonamentals a la llibertat d'expressió i d'informació, a l'educació i a la cultura, en el marc del que s'estableix a la legislació vigent i als tractats internacionals, en els termes que s'estableix a l'article 4 -Drets i principis rectors de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya i al seu TÍTOL I -Dels drets, deures i principis rectors.

2. Compromisos de la CCMA. Principis generals de servei públic de la CCMA

2.1. Objectius generals del Servei Públic Audiovisual

L'activitat de la CCMA s'ha d'orientar a generar valor democràtic, social, cultural, econòmic i tecnològic en els termes que s'estableixen a l'apartat B- Objectius generals del Servei Públic Audiovisual del Mandat marc del sistema públic audiovisual vigent i en el marc de la legislació aplicable a la comunicació audiovisual de Catalunya.

L'activitat de la CCMA també ha de desenvolupar-se en el marc de la Declaració relativa als valors fonamentals dels mitjans de comunicació de servei públic de la Unió Europea de Radiodifusió (UER): universalitat, independència, excel·lència, diversitat, responsabilitat i innovació, i el seu impacte social ha de ser avaluat.

2.2. Funció de servei públic

L'article 2 de la Llei 11/2007 de la CCMA estableix com a funció de servei públic de la CCMA la posada a disposició dels ciutadans de Catalunya, de manera lliure i universal, del conjunt de continguts audiovisuals i dels altres serveis que es determinin en el contracte programa amb el Govern de la Generalitat, orientats a satisfer les necessitats democràtiques, socials i culturals dels ciutadans, a garantir un accés universal a la informació, la cultura i l'educació, a difondre i promocionar la llengua catalana i a oferir un entreteniment de qualitat en tots els formats audiovisuals.

2.3. Missions de servei públic en el nou paradigma comunicatiu

La CCMA, creada sobre la base d'un model lineal de servei audiovisual, ha de donar compliment a la seva funció i objectius de servei públic audiovisual en un nou entorn comunicatiu en transformació permanent i amb un auge dels serveis a demanda i altres mitjans digitals, com fan altres corporacions proveïdores de mitjans de servei públic en l'entorn europeu.

Per això, el contracte programa dota la CCMA de la capacitat de fer front als canvis que es produeixen en la prestació de serveis audiovisuals i comunicatius durant el seu període de vigència, per garantir el compliment de les missions de servei públic assignades a la CCMA, arribar al més ampli espectre possible de públics i reactivar el seu esperit fundacional en aquest nou entorn i en els diferents mitjans, formats, tecnologies o plataformes.

D'aquesta manera, la CCMA contribuirà a promocionar la presència i l'ús de les llengües catalana i aranesa en els diferents mitjans audiovisuals i digitals, possibilitant l'ús quotidià d'aquestes llengües en l'accés als serveis audiovisuals, promocionant totes les variants del català i implementant els mecanismes de control de qualitat lingüística corresponents.

La CCMA també impulsarà la creació, la producció i el consum de continguts audiovisuals en aquestes llengües amb l'activitat pròpia, mitjançant acords de producció i distribució amb productores, *majors*, altres mitjans de comunicació, operadors i intermediaris d'internet.

Així mateix, participarà en el projecte de hub audiovisual de Catalunya Catalunya Media City d'acord amb el Govern de la Generalitat, i mitjançant la

cooperació amb altres prestadors de serveis de comunicació audiovisual, empreses, entitats i institucions que hi participin, si s'aconsegueix l'encaix adequat.

2.4. Objectius i actuacions d'execució del contracte programa

La CCMA es compromet a executar el present contracte, fixant els objectius a assolir i les activitats a realitzar, per tal que els resultats responguin a les necessitats a satisfer en la prestació del servei públic.

S'incorporen al present contracte programa els objectius estratègics amb les corresponents actuacions:

Objectius estratègics	Actuacions
Fomentar la cohesió social al voltant de continguts de servei públic.	Ser referents en continguts i en informació veraç, rigorosa, plural i equilibrada, reforçant els vincles de confiança amb la ciutadania.
Posar la ciutadania al centre, enfortir la connexió i atraure nous públics amb continguts i informació de referència	Oferir continguts i serveis per satisfer les necessitats i expectatives dels diferents tipus d'usuari, amb el propòsit d'aconseguir la màxima audiència.
	Generar i promoure continguts diferencials per a infants i joves en els seus àmbits de consum.
	Vetllar per l'accessibilitat a totes les plataformes.
Impulsar la transformació digital, la innovació i la indústria audiovisual en llengua catalana	Crear continguts temàtics que prestigïin i diferenciïn el 3Cat de la resta de l'oferta audiovisual fent d'impulsors del talent a través de la producció interna i externa. Fidelitzar els usuaris i les usuàries intensificant el contacte, la relació i l'accés a continguts en l'entorn digital en una nova plataforma digital de distribució de continguts en directe i a la carta (OTT).

	Contribuir al R+D+I del sector audiovisual i forjar aliances i nous models de relació amb tercers, exercint de motor del sector.
Projectar la llengua i la cultura catalanes sent un agent actiu del català	Generar continguts amb qualitat lingüística que mantinguin i reforcin el paper de 3Cat com a referent en aquest àmbit.
	Facilitar l'accés de les persones no catalanoparlants als continguts i serveis de 3Cat.
Esdevenir una organització àgil, sostenible i promotora de talent	Pla d'inversió i renovació tecnològica per adequar actius.
	Fomentar la gestió sostenible
	Potenciar la formació i el desenvolupament en noves competències digitals per millorar la polivalència, la flexibilitat i els lideratges transformadors.

3. Oferta de continguts i de serveis audiovisuals

3.1. Oferta de continguts i serveis

La CCMA proporcionarà una oferta de continguts i serveis per al conjunt de la població de Catalunya, així com a totes les persones que hi estan vinculades per raó de la llengua o cultura catalanes, posant a disposició de la ciutadania continguts audiovisuals orientats a satisfer les seves necessitats i a potenciar la formació de vincles de confiança amb el conjunt de la ciutadania i fomentant la cohesió social.

Per fer-ho, la CCMA aprofitarà el màxim potencial que ofereixen les múltiples formes de comunicació audiovisual existents i les que es puguin desenvolupar durant el període de vigència del present contracte programa.

La CCMA donarà veu i reflectirà en la seva oferta informativa i comunicativa la pluralitat i la diversitat de sensibilitats socials i polítiques per aspirar a convertir-nos en el mitjà de comunicació de referència en tots els àmbits i de tots els catalans, facilitant i promovent l'exercici dels drets socials i culturals de la ciutadania. Aquest compromís es durà a terme tant en el marc dels informatius com en el de programes i en la resta de continguts. Els informatius, especialment, incorporaran els principis d'independència, imparcialitat i neutralitat, separant clarament el que és opinió del que és informació.

3.2. Llibre d'estil

L'oferta de continguts i de serveis audiovisuals de la CCMA es regiran pel Llibre d'estil de la CCMA, que estableix el marc editorial, el marc lingüístic i les normes periodístiques i professionals dels diversos mitjans que la integren, i recull els valors i principis de servei públic, compromís amb el país, qualitat de continguts i transparència i eficiència en la gestió.

El contingut del Llibre d'estil serà objecte de revisió al llarg del període de vigència del contracte programa, especialment en allò que fa referència als nous mitjans digitals.

3.3. . Contribució als Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)

L'activitat de la CCMA s'orientarà a la consecució dels 17 Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) recollits en l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible, aprovada per l'Assemblea General de les Nacions Unides el 2015, en les dimensions social, econòmica i ambiental de la sostenibilitat.

Per fer-ho, impulsarà campanyes i activitats socials adreçades als diferents públics, produirà i oferirà continguts per promoure aquests objectius, impulsarà acords institucionals de col·laboració per contribuir al seu assoliment i els adoptarà com a objectius propis en el seu model de gestió.

3.4. Missions de servei públic

En informatius: la CCMA proveirà una oferta permanent de continguts d'informació de qualitat, de manera veraç, rigorosa, imparcial, plural i equilibrada, segons s'estableix al Llibre d'estil de la CCMA. Aquests continguts seran tant de caràcter general com especialitzats, posaran èmfasi en la informació de proximitat i tindran en compte el conjunt del territori.

Aquest servei es prestarà mitjançant serveis de notícies, continguts i programes d'informació i anàlisi en profunditat, debats i altres formats d'informació que es proveeixin en els diferents mitjans, tecnologies o plataformes.

En educació i cultura: la CCMA oferirà continguts d'interès educatiu i cultural per al conjunt de la ciutadania, atenent els diferents gèneres i manifestacions de la cultura i el coneixement en els múltiples formats d'expressió existent i tant per als serveis lineals com a demanda. S'impulsarà i difondrà el coneixement del català, l'aranès i la seva cultura.

De manera específica, es fomentarà l'educació mediàtica de la ciutadania, amb especial èmfasi entre els infants i els adolescents.

L'oferta de continguts de la CCMA prestarà una atenció especial a les obres, inclosa la ficció, d'autors, productors, distribuïdors i intèrprets de Catalunya i en català.

La CCMA garantirà un projecte cultural per donar compliment a l'article 26.f de la Llei de Comunicació Audiovisual.

En esports: la CCMA oferirà continguts relacionats amb l'esport, de caràcter informatiu, d'entreteniment i retransmissions en directe, posant en valor tant les activitats esportives de rellevància per a Catalunya com les de projecció internacional i mostrant diversitat de disciplines i gènere, amb especial èmfasi en la promoció de l'esport femení.

En entreteniment i ficció: la CCMA oferirà continguts d'entreteniment i ficció de qualitat en els diferents formats i gèneres, que enriqueixin la diversitat de l'oferta existent i donant resposta a les demandes de la població de Catalunya i els seus públics diversos.

Aquesta oferta de continguts de la CCMA prestarà una atenció especial als projectes d'autors, productors, distribuïdors i intèrprets de Catalunya.

En continguts per a infants, adolescents i joves: la CCMA oferirà continguts atractius adreçats específicament als col·lectius d'infants i adolescents, com també de joves, per tal de potenciar la formació de vincles de confiança amb aquests segments de la població, fomentant la seva participació social i educant en valors i tenint en compte la seva manera d'accedir als continguts.

Aquesta oferta de continguts de la CCMA tindrà en compte els serveis audiovisuals a demanda propis i de tercers i les xarxes socials o nous formats de comunicació digital, i es potenciarà mitjançant estratègies de promoció i difusió específiques.

En continguts per a altres públics específics: la CCMA oferirà continguts que contribueixin a atraure l'atenció de segments de la població de Catalunya respecte als quals la CCMA assoleix baixos nivells de cobertura.

Aquesta oferta de continguts es potenciarà mitjançant estratègies de promoció i difusió específiques.

4. Producció de continguts

4.1. Principis de la missió de servei públic

La CCMA impulsarà la creació i la producció de continguts en les llengües catalana i aranesa pels diferents gèneres, per tal de mantenir, reforçar i renovar l'oferta i el patrimoni de continguts en aquestes llengües en un entorn comunicatiu caracteritzat per l'existència d'una exhaustiva oferta de continguts en altres llengües amb mercats més amplis i unes majors oportunitats de desenvolupament.

La CCMA impulsarà igualment la creació i la producció de continguts audiovisuals i digitals pel seu paper com a actor de referència de l'ecosistema de producció audiovisual de Catalunya, amb enfocament transmèdia i omnicanal.

En el marc de la seva activitat, la CCMA produirà continguts de valor amb vocació de projecció i distribució internacional.

La CCMA també impulsarà la realització d'esdeveniments amb temàtiques d'interès que impactin la societat, que situïn aquesta oferta com a referent i que reforcin el vincle amb la ciutadania.

4.2. Producció pròpia

La CCMA potenciarà la producció pròpia de programes per als seus serveis audiovisuals, per la qual cosa fomentarà la creativitat del seu personal i estimularà la innovació en el desenvolupament de nous formats i gèneres mitjançant un ús òptim dels recursos humans i tècnics de producció propis.

La CCMA podrà encarregar la realització de la producció de continguts a tercers, mitjançant formes de producció associada o delegada, mantenint la propietat i la responsabilitat sobre aquests.

Així mateix, i davant el repte de gestionar amb eficàcia projectes cada cop més complexos i que requereixen d'habilitats i competències més diverses, la CCMA podrà comptar amb la col·laboració de proveïdors de serveis audiovisuals i tecnològics o de productors audiovisuals i de continguts digitals independents.

En la contractació dels serveis del sector privat, la CCMA complirà amb els principis de transparència, publicitat i concurrència establerts per la llei, i requerirà que es compleixin els estàndards de qualitat lingüística i d'altra naturalesa que estableix el Llibre d'estil. Així mateix, la CCMA instrumentarà els mecanismes necessaris per a prevenir i corregir pràctiques que poguessin conduir a la declaració de situacions de cessió il·legal de persones treballadores.

4.3. Col·laboració amb la producció audiovisual externa

La CCMA contribuirà anualment al finançament anticipat de la producció audiovisual europea de pel·lícules cinematogràfiques, pel·lícules i sèries de televisió, així com documentals i pel·lícules i sèries d'animació en els termes establerts per la legislació vigent.

La CCMA podrà establir acords de coproducció amb tercers, nacionals i internacionals, per realitzar obres audiovisuals o altres continguts digitals.

La CCMA podrà adquirir continguts d'empreses de producció alienes adquirint, segons els preus del mercat, els drets d'emissió i distribució corresponents per a la realització de les seves activitats.

En totes les iniciatives de col·laboració amb la producció audiovisual externa i amb serveis externs, la CCMA requerirà que es compleixin els estàndards de qualitat lingüística i d'altra naturalesa que estableix el Llibre d'estil, així com que respectin els convenis laborals que els són d'aplicació i que disposin i compleixin de plans d'igualtat i protocol d'assetjament.

4.4. Innovació i digitalització en la producció de continguts

La CCMA participarà activament del procés de transformació digital de les activitats audiovisuals i comunicatives mitjançant la producció de continguts en entorns crossmèdia, transmèdia o altres emergents, amb el propòsit de situar-se com a empresa omnicanal, innovadora i capdavantera en l'àmbit dels nous mitjans digitals i de posicionar-hi la llengua i la cultura catalanes.

4.5. Drets de propietat intel·lectual en entorn multiplataforma

En el marc del nou entorn multiplataforma, la CCMA establirà una estratègia de gestió dels drets d'autor i altres drets de propietat intel·lectual (afins, connexos o veïns), que afavoreixi el millor desenvolupament i explotació dels continguts de producció a través de canals propis o de tercers segons el cas.

4.6. Accessibilitat dels continguts

La CCMA garantirà l'accessibilitat dels seus serveis de comunicació potenciant la seva capacitat i recursos per fer arribar la seva oferta informativa i de continguts a totes les persones independentment de la seva condició, mitjançant la utilització de sistemes d'audiodescripció, subtítols, llengua de signes o altres.

4.7. Conservació i arxiu

La CCMA vetllarà per la preservació del patrimoni audiovisual i molt especialment dels continguts de producció pròpia, completant la digitalització dels fons dels arxius i preservant el seu caràcter públic. Així mateix, facilitarà l'accés i la consulta dels seus fons audiovisuals i promourà acords de cooperació amb altres fons documentals, com els que s'han establert amb la Filmoteca de Catalunya.

5. Distribució, difusió i comercialització

5.1. Missions de servei públic per a canals d'emissió en TDT i FM

La CCMA reorganitzarà la seva oferta de radiodifusió de continguts en el marc del que disposen el Pla Tècnic Nacional de la Televisió Digital Terrestre, els Plans Tècnics Nacionals de Radiodifusió Sonora i les actualitzacions que puguin esdevenir-se al respecte durant el període de vigència del contracte programa avançant vers la plena implantació de la televisió d'alta definició (HD) i la introducció de la ultraalta definició (UHD).

Per fer-ho, tindrà en compte l'evolució dels mercats i del consum audiovisual i de serveis de comunicació, així com els seus compromisos de reciprocitat amb altres corporacions públiques en llengua catalana i, en qualsevol cas, vetllarà per garantir la prestació dels seus serveis donant cobertura a tots els segments de població de manera eficient i eficaç.

La CCMA garantirà la reserva de la quota de temps d'emissió anual tant per a obres europees com per a obres de productors independents segons estableixi la legislació vigent.

5.2. Missions de servei públic per a la distribució multiplataforma i serveis audiovisuals a demanda

La CCMA potenciarà la seva oferta de serveis digitals a internet sobre la base dels principis de servei públic propis i especialment per assegurar la presència de la llengua catalana en aquests serveis.

En el seu catàleg de programes a demanda, garantirà la quota de presència i el nivell de prominència d'obres europees que estableix la normativa

vigent.

Crearà, gestionarà i dotarà de continguts serveis a demanda o OTT (*over-the-top*) catalana d'accés universal capaç de competir en l'entorn digital i desplegarà aliances per a la distribució de continguts de tercers.

Així mateix, desplegarà una estratègia per distribuir continguts nadius a xarxes socials per vertebrar-hi comunitats i atreure públics. També explorarà les oportunitats de constituir o participar en serveis a demanda o OTT a nivell estatal o europeu.

La CCMA es posicionarà com un actor de referència en el sector dels videojocs en català incloent-los en l'oferta de la CCMA.

5.3. Presència i col·laboració amb altres plataformes i serveis audiovisuals a demanda

La CCMA podrà distribuir continguts a les plataformes digitals de companyies de telecomunicacions, OTT, xarxes socials, metavers o altres que puguin aparèixer durant el període de vigència del contracte programa amb l'objectiu de fer arribar els seus continguts en català a tota la ciutadania.

5.4. Capacitat de comercialització

La CCMA podrà generar ingressos d'explotació de la venda o llicència de produccions pròpies o en coproducció la propietat intel·lectual de les quals sigui de la mateixa corporació, de la venda de serveis de publicitat, el marxandatge, el patrocini o qualsevol altra prestació de serveis aprovada pel Consell de Govern.

La CCMA activarà estratègies per impulsar la venda de continguts fora de Catalunya, per generar ingressos i promocionar el coneixement de la llengua i cultura catalanes.

5.5. Posicionament en els mercats

La CCMA redefinirà l'estratègia de marques de la CCMA amb enfocament omnicanal / transmèdia i destinarà els recursos necessaris per a una promoció competitiva de la seva oferta audiovisual i digital en els mercats i la societat.

En el marc d'aquesta estratègia, generarà continguts que esdevinguin marques, amb atracció sobre un públic massiu o de nínxol.

5.6. Publicitat i patrocini

Les tipologies de publicitat i patrocinis, els tipus d'emissions que poden incloure-la, les interrupcions publicitàries així com les limitacions en l'emissió publicitària seran els establerts en el marc de la corresponent normativa publicitària i audiovisual.

En relació al control de qualitat de la publicitat i els patrocinis, tots els

materials hauran de ser escoltats, visualitzats i valorats abans de la seva emissió per tal de garantir-ne la qualitat suficient així com l'acompliment de la normativa vigent.

S'exploraran noves formes de publicitat no convencional adaptats al Llibre d'estil de la CCMA i que donin resposta a les peticions del mercat.

Les tarifes publicitàries que s'aplicaran s'adequaran als preus del mercat i en cap cas afectaran la lliure competència.

La CCMA contribuirà a promoure la presència del català en els anuncis publicitaris que emeti o difongui a través dels seus canals o plataformes, per tal que aquesta llengua ocupi un lloc de normalitat en aquests mercats audiovisuals i de la comunicació.

6. Coneixement i relació amb els públics

6.1. Coneixement i de públics

La CCMA crearà, desenvoluparà i es dotarà d'eines, metodologies i sistemes de recomanació automatitzada per identificar, conèixer i monitoritzar millor les diferents tipologies d'usuaris i les seves necessitats i expectatives, per tal de reforçar la qualitat dels seus serveis, la satisfacció dels públics i la seva vinculació amb l'oferta de continguts i activitats.

En qualsevol cas, la CCMA garantirà l'ètica en l'ús de les dades i dels algorismes.

La CCMA realitzarà activitats per identificar i conèixer tendències i hàbits de consum de la ciutadania de Catalunya, i crearà un sistema de seguiment actiu de les xarxes socials.

6.2. Interacció amb els públics

La CCMA desplegarà, aprofitant el màxim potencial que ofereix la tecnologia, sistemes per a una major personalització i recomanació de continguts, així com d'interacció amb els públics i, també, per facilitar-los l'accés a la informació. Per fer-ho establirà estratègies i protocols per a la gestió de les seves dades en el marc del que disposin les normes vigents i de les missions de servei públic encomanades.

Es potenciaran els continguts generats pels usuaris, directament a la pantalla o amb altres dispositius, a través de tecnologies que incorporin sistemes de recomanació, valoracions, comentaris i participació dels públics de manera interactiva.

Així mateix, per facilitar l'accés a la informació de la població resident o visitant i afavorir la cohesió social, la CCMA impulsarà l'accés de les persones no catalanoparlants als seus continguts i serveis, mitjançant el subtítulat o traducció automàtica en altres idiomes.

6.3. Comunitats d'usuaris

La CCMA impulsarà la generació de comunitats d'usuaris al voltant de continguts i informacions en llengua catalana, propis o de tercers, promovent autors, referents i influenciadors en aquesta llengua.

6.4. Participació ciutadana

La CCMA garantirà i promourà el dret de la ciutadania a participar en els mitjans de la CCMA a través de les plataformes d'accés que aquesta posi a la seva disposició.

D'altra banda, la CCMA podrà facilitar la difusió dels processos participatius impulsats per la Generalitat tot proporcionant informació pública al respecte, promovent el debat i incentivant a la participació.

7. Col·laboracions i relacions externes

7.1. Relacions amb entitats i grups relacionats

La CCMA mantindrà i, si escau, enfortirà les relacions amb entitats i grups vinculats amb la seves activitats i funcions de servei públic, entre les quals específicament les següents:

- Associacions representatives del sector audiovisual de caràcter professional, empresarial o artístic.
- Altres serveis públics audiovisuals de l'entorn: prestadors de serveis locals, Xarxa Audiovisual Local (XAL), altres prestadors de serveis de l'àrea lingüística del català (com la RTV Andorrana, IB3 a les Balears o la radiotelevisió pública del País Valencià), Federació d'Organismes o Entitats de Ràdio i Televisió Autònoms (FORTA), Corporación RTVE, Unió Europea de Radiodifusió (UER/EBU), Professional Association of Regional Public Service Television in Europe (CIRCOM) i altres.
- Institucions de conservació del patrimoni audiovisual.
- Associacions representatives i organismes públics d'altres sectors culturals, socials i creatius.
- Associacions representatives i organismes públics que conformen la comunitat educativa.
- Universitats, centres de recerca i centres tecnològics.

8. Gestió i transformació de l'organització

8.1. Principis de gestió i modernització de l'organització

La CCMA actuarà segons els principis d'una gestió empresarial responsable i sostenible en els àmbits econòmic, social i ambiental:

- Gestionar els recursos de manera eficient, eficaç i transparent, per assegurar la seva millor utilització per a la consecució de la missió de servei públic, dels objectius estratègics i la viabilitat econòmica.

- Establir una estructura organitzativa orientada a l'assoliment dels objectius, de manera que acceleri l'adaptació de la CCMA als canvis continuats que s'esdevenen en l'entorn del sector audiovisual i de la comunicació.
- Potenciar la gestió per objectius clarament definits, mesurables, factibles, coherents entre si, flexibles (que es puguin modificar si les circumstàncies ho requereixen) i motivadors (que esdevinguin un repte per als responsables del seu compliment), en el marc de l'establert en el conveni col·lectiu en vigor.
- Enfortir l'eficiència i el control de la qualitat en les activitats de la CCMA.
- Reforçar la participació dels treballadors i treballadores en la gestió de la CCMA, específicament dels comitès d'empresa i consells professionals, compartint informació de manera transparent i sistemàtica sobre la situació de l'empresa en el marc de l'evolució del sector i, en especial, sobre tot allò que faci referència o tingui efectes sobre les relacions laborals.
- Fomentar la igualtat de gènere i la diversitat social a tots els nivells de l'organització amb l'adopció de mesures i altres iniciatives que contribueixin a assolir la igualtat de tracte i d'oportunitats a la CCMA, tant en l'organització de les activitats pròpies com en relació als continguts i serveis oferts.
- Adoptar estratègies i actuacions encaminades a reduir tant com sigui possible els efectes perjudicials que l'activitat de la CCMA tenen o puguin tenir sobre el medi ambient, tot reduint la petjada de carboni, ampliant el cicle de vida dels productes, introduint pràctiques d'economia circular i fent front a la situació derivada de la crisi climàtica.
- Definir i implementar una estratègia de Recerca i Innovació (RI), encaminada a potenciar la competitivitat i el posicionament industrial de la CCMA, així com els impactes de caràcter social i cultural que es proposa assolir.
- Estendre el sistema de crides per detectar oportunitats d'encàrrec i col·laboració en produccions audiovisuals, com a eina de foment de la transparència i oportunitat per eixamplar la interacció amb el sector.

8.2. Actualització de la proposta de distribució de serveis

Per adaptar-se al nou entorn de l'ecosistema de la comunicació i ampliar l'impacte de la seva funció de servei públic, la CCMA revisarà el seu sistema de distribució de l'oferta de continguts (canals i formats). L'objectiu d'aquesta revisió serà trobar les fórmules més eficients per arribar al major nombre d'usuaris possible, mantenint les audiències tradicionals dels mitjans televisió i ràdio i ampliant-les amb nous usuaris que actualment no gaudeixen dels continguts de la CCMA.

Amb aquesta finalitat, durant el primer any de vigència d'aquest contracte programa, la CCMA elaborarà:

- Un pla de reorganització de la presència dels continguts de la CCMA als diferents canals de distribució audiovisual: lineals, digitals, a

demanda, propis i de tercers.

- Un pla de reorganització de marques que contribueixi a fer arribar la informació als diferents públics en funció dels seus interessos i necessitats.
- Un pla de jerarquització de les produccions, que defineixi models de producció de diferents graus d'inversió tècnica i d'altres recursos, en funció de la complexitat, recorregut i format dels diferents continguts i que, de manera global, ha d'implicar un augment de l'eficiència. Aquest pla inclourà un estudi de costos globals dels diferents models de
- producció i una comparativa entre els costos de produir-los de manera interna, externa o associada.

8.3. Estructura organitzativa

La CCMA impulsarà la transformació de la seva estructura organitzativa, per adaptar l'organigrama de la Corporació al nou pla de distribució de serveis i al criteri general d'oferir continguts des d'un plantejament omnicanal i transmèdia.

Amb aquest objectiu, durant el període de vigència d'aquest Contracte programa, la CCMA presentarà a la Comissió de Seguiment un pla sobre aquesta transformació, que ha de fer possible una visió integrada de la producció i explotació dels continguts, tant en el camp informatiu com en el divulgatiu i d'entreteniment alineat amb el projecte de refundació de la CCMA que l'actual Consell de Govern es va comprometre a dur a terme davant el Parlament de Catalunya i que contindrà compromisos d'implementació.

Aquest pla podrà incloure una proposta per elevar al Govern sobre les reformes normatives necessàries perquè es pugui dur a terme.

8.4. Cultura organitzativa

La CCMA impulsarà una cultura corporativa de la innovació, oberta al canvi i a la millora contínua, col·laborativa, compromesa i orientada a objectius, amb els i les professionals que la integren com a motor de canvi.

9. Control i avaluació

9.1. Informes de seguiment i avaluació

La CCMA es gestionarà de manera transparent i amb dades obertes, per facilitar el seu control i avaluació intern i extern, i el retiment de comptes.

Per fer-ho, la CCMA garantirà l'elaboració de les següents informacions, ja sigui directament o bé a través dels organismes o ens que correspongui facilitant-los les dades i informacions necessàries a tal efecte:

- Informe de control del compliment de les missions específiques de servei públic de la CCMA, elaborat pel Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC).
- Informe de seguiment del contracte programa entre el Govern i la CCMA, que

haurà d'incloure un seguiment específic del compliment dels indicadors establerts en aquest contracte programa (indicadors que es detallen a l'Annex 1).

- Tota altra informació o documentació que es requereixi segons disposa la normativa de transparència aplicable a Catalunya o que es determini per part de la Comissió de Seguiment del contracte programa.

9.2. Eines i metodologies de seguiment i avaluació

La CCMA desenvoluparà i millorarà les eines, metodologies i mètriques necessàries que garanteixin el correcte control i avaluació de les seves activitats de manera periòdica.

Els indicadors de seguiment per avaluar el grau d'assoliment dels objectius estratègics per al període 2024-2027 queden recollits en l'Annex 1 d'aquest document. Cadascun dels objectius ha estat ponderat amb un pes estratègic, i al mateix temps, els indicadors de seguiment es ponderen en funció del pes que aporten a la consecució de l'objectiu que estan mesurant. Aquesta ponderació es fa de manera que el resultat global màxim assolible sigui del 100%.

La determinació del grau d'assoliment dels objectius previstos anualment es realitzarà en base a l'evolució quantitativa d'aquests indicadors

Específicament, la CCMA mesurarà el grau de compliment de les missions de servei públic i el nivell de satisfacció de la ciutadania, prenent com a models altres organismes de mitjans públics europeus que estan seguint les recomanacions de la European Broadcasting Union (EBU) en la seva declaració del 2012 i estenent-la a tots els seus continguts.

Així mateix, la CCMA realitzarà auditories d'intel·ligència artificial per garantir la seguretat i la responsabilitat en l'ús de les dades i tecnologies d'IA, garantirà el compliment de la normativa vigent i l'ètica en l'ús de les dades i dels algorismes i comptarà amb una comissió d'experts externs sobre la matèria per assessorar en l'ús responsable de la intel·ligència artificial.

La CCMA conservarà enregistrada la programació emesa, inclosa la publicitat i altres continguts comercials, com a mínim durant 6 mesos a partir de la data de la seva publicació o emissió, facilitant les comprovacions i inspeccions dels continguts que correspongui per part de les administracions competents.

10. Gestió de personal

10.1. Model de gestió de persones

La CCMA promourà un model de gestió de persones que, per tal de renovar el compromís i sentit de pertinença, afavoreixi: 1) el reciclatge i el desenvolupament professional; 2) la flexibilitat, la polivalència, l'eficiència i l'eficàcia; 3) la creació de nous perfils professionals d'acord amb les innovacions tecnològiques i socials, i 4) el benestar de les persones, realitzant un estudi i proposta corresponent per fer efectiva aquesta transformació de perfils professionals.

10.2. Identificació de necessitats i redefinició de categories

Per a la consecució de les missions i funcions de servei públic establertes en aquest contracte programa, així com en el seu pla estratègic, la CCMA presentarà a la Comissió de Seguiment del contracte programa, en el termini de dos anys després de l'entrada en vigor d'aquest contracte, un pla per redefinir i actualitzar les categories professionals i llocs de treball, a partir del model de producció i distribució de continguts presents i futurs, tot prioritant el coneixement i el talent.

Aquest pla mostrarà una especial sensibilitat per a l'eficiència de les capes directives i l'impuls de la paritat de gènere en els llocs de responsabilitat.

10.3. Gestió del talent i formació

La CCMA promourà la formació dels treballadors, el desenvolupament de competències i la gestió del coneixement per millorar la polivalència, la flexibilitat, la capacitat d'innovació i els lideratges transformadors i impulsar el talent intern per adaptar-nos al nou entorn multiplataforma i a l'ús de les noves tecnologies.

Específicament, també fomentarà la formació lingüística del personal de la CCMA.

10.4. Dimensionament de la plantilla i despeses de personal

La CCMA requereix d'una dotació de personal de caràcter estructural (contractació indefinida), que ha de permetre la prestació del servei públic de manera eficient i eficaç.

La CCMA també comptarà amb una dotació de personal de caràcter conjuntural (contractació temporal), per poder atendre circumstàncies sobrevingudes i no sempre previsible que incrementen les necessitats de producció, o que limiten la disponibilitat de la plantilla estructural i que requereixen la seva substitució mitjançant contractacions de caràcter temporal.

Les dotacions de personal de caràcter estructural i conjuntural (temporal) s'han d'ajustar a allò que prevegi la normativa laboral d'ocupació pública que resulti d'aplicació i les limitacions previstes en la normativa pressupostària.

La relació de la CCMA amb el personal es regeix pels convenis col·lectius.

10.5. Pla de relleu generacional

Per poder mantenir l'actual nivell de producció i atendre les activitats pròpies de la CCMA, així com fer front als reptes de transformació tecnològica i digital exigides per afrontar els reptes de futur, la CCMA definirà un pla de relleu que faciliti plans de jubilació i la incorporació de nous perfils professionals, conforme a les necessitats de producció i a la normativa d'aplicació.

En un termini d'un any des de l'aprovació del Contracte programa, la CCMA presentarà un pla per fer front a aquesta proposta.

La CCMA desenvoluparà un nou model d'incorporació del talent i impulsarà les accions encaminades a la captació de talent jove i divers.

Aquest procés de renovació de la plantilla de la CCMA tractarà de facilitar la transmissió del coneixement i de l'expertesa a les noves incorporacions, així com l'entrada de nous perfils professionals requerits.

10.6. Pla d'igualtat

La CCMA garantirà amb els recursos necessaris el compliment i actualització del Pla d'igualtat, que defineix les polítiques que integren la igualtat de tracte i oportunitats entre homes i dones, així com en l'impuls, la formació i foment de mesures per aconseguir la igualtat real al si de l'organització, i estableix la igualtat d'oportunitats entre dones i homes com un principi estratègic de la seva política corporativa de Recursos Humans. En l'actualització del Pla, la CCMA inclourà mesures per estendre la igualtat en els àmbits que tenen més repercussió social per aparèixer en pantalla i amb atenció especial als continguts adreçats al públic més jove.

10.7. Pla de diversitat i inclusió

La CCMA disposarà d'un pla per a la gestió i la promoció de la diversitat en la pròpia organització així com en la representació de la diversitat de la societat catalana. L'objectiu serà esdevenir un reflex al més fidel possible d'aquesta societat, mitjançant una major participació i presència de la diversitat cultural i social (racial i ètnica, funcional o de capacitats, generacional, orientació sexual, etc.).

11. Infraestructures i tecnologia

11.1. Modernització de les infraestructures i actualització tecnològica

La CCMA elaborarà, en el termini de sis mesos després de l'aprovació d'aquest contracte programa, un pla d'inversions per adequar les seves instal·lacions i recursos a les necessitats de producció i distribució de la CCMA i posicionar-la com a empresa capdavantera en el procés de transformació verda i digital.

Aquest pla d'inversions se sustentarà en la identificació precisa de les necessitats tecnològiques i d'infraestructures que té la CCMA de cara a l'òptima execució de la missió i funcions de servei públic encomanades, així com en la resta de compromisos establerts en el present contracte programa.

Específicament, el pla farà una previsió de la dotació d'instal·lacions i equips necessaris per donar resposta a les necessitats de producció i distribució en audiovisual i en tecnologies IP (protocol d'internet), tant per a ràdio i televisió com per a la resta de mitjans digitals, i una planificació dels recursos necessaris per fer-lo possible.

Així mateix, es farà una anàlisi de la disponibilitat i usos dels immobles de la CCMA, per tal de facilitar la transformació i confluència de serveis, i es disposarà d'una política de ciberseguretat adequada que abasti tots els objectius de la corporació.

En qualsevol cas, el Pla d'Inversions és un document estratègic viu que s'anirà adaptant necessàriament a les concrecions dels projectes. La Comissió de Seguiment serà l'encarregada d'elaborar les propostes de modificació del Pla, d'acord amb el procediment contemplat al paràgraf final de la clàusula 14.1.

A títol informatiu, s'acompanya a continuació un detall dels principals projectes d'inversió previstos per al període 2024 - 2027:

Reforma i trasllat serveis informatius a l'edifici CPA (SJD)

Nou Centre de Processament de Dades (CPD)

Remodelació Auditori Sant Joan Despi (SJD)

Reforma Control D (SJD)

Reforma de la redacció d'informatius (SJD)

Reforma Plató/Estudi 6 SJD

Reforma Control E (SJD)

Reforma Plató/Estudi 8 Esports (SJD)

Reposició càmeres i òptiques

Inversió tecnològica al centre d'informatius (CEI-SJD)

Reposició càmeres exteriors

Execució nous models de producció

Reforma control central SJD i migració IP

Inversió equipaments emissió

Actualització tecnològica a IP i digitalització estudis

Inversió en equipaments Sistemes d'Informació

Renovació xarxa

Renovació equipament sales de reunions

Inversió adequació energètica

Reforma Plató/Estudi 10 (SJD)

Inversió robots generació continguts audiovisuals

Inversions en delegacions

Racionalització espais de treball

BigData/IA

11.2. Empresa verda, sostenibilitat i eficiència energètica

La CCMA establirà una estratègia amb la participació transversal dels diferents equips que l'integren per millorar la seva eficiència energètica, reduir la seva petjada de carboni, introduir pràctiques d'economia circular i fer front a la situació derivada de la crisi climàtica.

En aquest marc, s'elaboraran directrius sobre bones pràctiques en producció

sostenible i es desenvoluparà una metodologia comuna per mesurar la petjada de carboni de la producció i altres activitats de la CCMA.

Així mateix, s’elaborarà un pla de mobilitat per afavorir la mobilitat sostenible als diferents centres de treball, tant amb transport col·lectiu com privat no contaminant.

11.3. Estratègia d’innovació i lideratge tecnològic

La CCMA potenciarà la seva estratègia de Recerca i Innovació (RI) en l’esfera de l’audiovisual i de la comunicació, per posicionar-se com a entitat capdavantera i de prestigi en el sector.

L’activitat de RI podrà incidir en tots els àmbits d’activitat de la CCMA, i molt especialment en l’automatització i integració de la producció i distribució de continguts, en la millora de la interacció amb els públics i el seu coneixement, o també en el desenvolupament de nous formats de continguts audiovisuals o de comunicació.

Per fer-ho, establirà aliances i col·laborarà amb centres de recerca i universitaris, centres tecnològics, empreses de serveis avançats i altres actors d’interès.

La CCMA també participarà o donarà suport a iniciatives de RI que es plantegin en l’esfera de les indústries culturals i creatives de Catalunya per enfortir la seva competitivitat i posicionament industrial.

12. Gestió i recursos econòmics

12.1. Pla econòmic i financer i d’inversions - ordinari i extraordinari

Els plans econòmic i financer i d’inversions de la CCMA recullen les previsions d’ingressos i despeses per a la realització de les seves activitats durant el període de vigència d’aquest contracte programa.

Aquest pla econòmic i financer i d’inversions de la CCMA no inclou les possibles actuacions que es puguin derivar de la seva participació a la iniciativa Catalunya Media City, que promou el Govern de la Generalitat de Catalunya.

La prestació efectiva i adequada dels serveis públics audiovisuals i de comunicació assignats legalment a la CCMA requereix fer front a les despeses previstes que es resumeixen a la taula següent.

Despeses anuals de la CCMA per conceptes (en milers d’euros)

	2024	2025	2026	2027

Despeses de personal	201.473	201.473	201.473	201.473
Resta de despeses	183.839	179.289	185.092	186.217
Inversions	10.200	10.200	10.200	10.200
Total	395.512	390.962	396.765	397.890

La previsió de despesa de capítol 1 inclou la despesa associada tant a la plantilla estructural com la corresponent a la plantilla conjuntural. El personal conjuntural inclou personal del règim especial d'artistes i personal de reforç. En relació a les despeses de personal previstes, el detall per l'ens públic i la societat anònima és el següent:

	2024	2025	2026	2027
CCMA Ens	4.760	4.760	4.760	4.760
CCMA, SA	196.713	196.713	196.713	196.713
Total	201.473	201.473	201.473	201.473

Les presents aportacions no contempen els increments salarials corresponents als exercicis futurs, ja que aquests increments depenen de la normativa bàsica aplicable al sector públic.

Com en altres exercicis, un cop coneguts els increments es regularitzaran amb les aportacions corresponents per part del Govern.

La previsió d'ingressos per al conjunt del període del contracte programa és la següent:

Ingressos anuals de la CCMA per conceptes (en milers d'euros)

	2024	2025	2026	2027
Ingressos propis	53.765	55.460	56.263	57.388
Aportacions de la Generalitat mitjançant el Departament de la Presidència	330.502	335.502	340.502	340.502
Aportacions finalistes dels Departaments de Cultura, Educació i Presidència	11.245	0	0	0

Total	395.512	390.962	396.765	397.890
-------	---------	---------	---------	---------

En els pressupostos de la Generalitat de Catalunya per al període 2024 a 2027 es consignaran com a aportacions a la CCMA mitjançant el Departament de la Presidència les quantitats que figuren en aquest contracte programa.

Així mateix, la CCMA informará la Comissió de Seguiment en el cas que les previsions de despesa o d'ingressos propis de la CCMA no s'assoleixin durant el temps de vigència d'aquest contracte programa.

L'Annex 2 del present contracte programa incorpora un detall de les previsions d'ingressos i despeses per al període de vigència del contracte programa.

12.2. Criteris de gestió de les despeses

La CCMA gestionarà els recursos segons els principis d'eficiència, eficàcia, transparència i sostenibilitat econòmica.

La CCMA reforçarà la presa de decisions a partir de les dades, els objectius fixats i els resultats esperats i ho incorporarà a la cultura de l'empresa.

12.3. Criteris de gestió dels ingressos comercials i propis per activitat

La CCMA aprofundirà en les oportunitats d'incrementar la generació d'ingressos de les fonts tradicionals: revisant les estratègies i polítiques comercials per augmentar els ingressos de publicitat convencional, utilitzant noves metodologies de mesura de les audiències per maximitzar aquests ingressos, potenciant les vendes de continguts i drets, impulsant els models de venda de marxandatge i productes derivats o bé captant més fons públics de diverses institucions.

Així mateix, la CCMA explorarà el desenvolupament de noves fonts d'ingressos: innovant amb nous models de negoci a partir dels continguts i altres actius de la corporació, implantant models de gestió segons una visió de negoci en equips, projectes i serveis o captant recursos privats per vies diferents de la publicitat i el patrocini.

Les tarifes publicitàries que aplicarà la CCMA s'adequaran als preus del mercat i en cap cas afectaran la lliure competència.

12.4. Estabilitat pressupostària i sostenibilitat financera

La CCMA complirà les obligacions d'Estabilitat Pressupostària i Sostenibilitat Financera establertes a l'article 74 de la Llei 13/2022 General de Comunicació Audiovisual, articulant els mecanismes i garanties establerts.

13. Governança

13.1. Participació de grups vinculats o representatius

Per tal de facilitar una major interrelació entre la CCMA i la societat civil es potenciarà l'activitat del Consell Assessor de Continguts i de Programació, l'òrgan assessor de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals en la definició i l'avaluació de les polítiques i les estratègies de programació dels diversos mitjans i serveis de la Corporació.

13.2. Avaluació i transparència

/La CCMA retrà comptes de la seva activitat al Parlament i al Govern en els termes establerts per la llei.

Així mateix, la CCMA adoptarà les mesures oportunes per garantir la visibilitat i estat d'actualització del seu Portal de Transparència.

En aquest sentit, la CCMA promourà totes les accions oportunes per tal de facilitar l'accés a la informació pública vinculada al contracte programa a través del Portal de Transparència de la CCMA.

La CCMA col·laborarà amb el Consell de l'Audiovisual de Catalunya (CAC), la Sindicatura de Comptes, així com amb altres organismes responsables de controlar i/o avaluar les seves activitats segons disposa la llei, facilitant-los tota la informació requerida o que pugui ser del seu interès.

13.3. Participació dels treballadors

La CCMA potenciarà els canals de participació dels treballadors previstos a la legislació i en aquest contracte programa -Consells Professionals, Comitès d'Empresa, Consell Assessor de Continguts i de Programació, Comitè de seguiment del contracte programa- i explorarà noves vies per seguir aprofundint en la seva participació a les activitats de l'empresa i desenvolupar els espais de participació previstos als convenis col·lectius.

Així mateix, en el termini d'un any després de l'aprovació d'aquest contracte programa, la CCMA es dotarà d'un pla de participació dels treballadors i treballadores.

13.4. Bon govern

Els directius, treballadors i col·laboradors fixos o eventuais de tots els mitjans de la CCMA tenen l'obligació de conèixer i complir íntegrament el seu Llibre d'estil.

El personal directiu de la CCMA subscriurà el Codi de conducta dels alts càrrecs i personal directiu de l'Administració de la Generalitat i de les entitats del seu sector públic i fan públiques tant la seva agenda pel que fa als grups d'interès com els obsequis rebuts i els viatges en què han estat convidats.

14. Compromisos de l'Administració de la Generalitat de Catalunya

14.1. Previsions pressupostàries anuals de la Generalitat

En els pressupostos de la Generalitat de Catalunya per al període 2024 a 2027 es consignarà el crèdit establert en aquest contracte programa.

Aportació anual de la Generalitat de Catalunya a la CCMA mitjançant el Departament de la Presidència per conceptes (en milers d'euros)

	2024	2025	2026	2027
Aportacions				
Transferències corrents	320.302	325.302	330.302	330.302
Aportació de capital	10.200	10.200	10.200	10.200
Total	330.502	335.502	340.502	340.502

D'acord amb l'article 74 de la Llei 13/2022, de 7 de juliol, General de Comunicació Audiovisual, en el cas de constatar-se un desequilibri financer la CCMA ha de presentar una proposta de reducció de la despesa per a l'exercici següent igual a la pèrdua o dèficit generat.

Per a garantir el compliment d'estabilitat pressupostària s'utilitzarà com a referència el resultat no financer en termes del Sistema Europeu de Comptes (SEC). Per fer la valoració del compliment d'aquest indicador, la Comissió de Seguiment sol·licitarà anualment a la intervenció General la informació que sigui necessària.

Si al tancament de qualsevol dels exercicis 2024 al 2027, l'entitat presenta una situació de dèficit no financer en termes SEC, caldrà que la CCMA adopti les mesures adients.

En el cas que s'aprecii que la desviació té caràcter conjuntural, es procedirà a fer la compensació amb una desviació de signe contrari en l'exercici següent.

En el cas que s'aprecii que la desviació té naturalesa estructural, caldrà que s'aprovi un pla de retorn a l'equilibri.

Correspon a la Comissió de Seguiment l'apreciació d'una u altra circumstància, així com l'aprovació de la proposta de pla de viabilitat que serà sotmès a l'aprovació dels òrgans competents.

En el cas que existeixin romanents de tresoreria en un exercici, es procedirà de la manera següent:

- a. Si s'ha assolit un grau d'acompliment global dels objectius estratègics, d'acord amb els termes establerts en aquest CP, superior o igual al 85%, l'import del romanent de tresoreria no finalista es podrà destinar a noves activitats o noves inversions que no consolidin despesa. La incorporació d'aquest romanent es produirà en l'exercici immediatament posterior a l'exercici en el què s'ha generat.
- b. En el cas que el grau de compliment fos inferior al 85%, es minorarà l'import del romanent de tresoreria no finalista de l'import de l'aportació l'Administració de la Generalitat de Catalunya prevista per a l'exercici següent, de manera proporcional a les aportacions i transferències efectuades per la Generalitat de Catalunya mitjançant el Departament de la Presidència respecte a les transferències totals rebudes per l'entitat en aquell exercici.

En el cas de l'apartat a), es podrà destinar el romanent de tresoreria no finalista acumulat al final de cada exercici al seu objecte, finalitat i actuacions, d'acord amb el procediment següent:

La Comissió de Seguiment, d'acord amb les facultats previstes a la clàusula 57.c, i de conformitat amb la documentació justificativa lliurada per la CCMA, elaborarà una proposta de destinació del romanent no finalista per tal que sigui aprovada pel Consell de Govern de la CCMA. Un cop aprovada es traslladarà al Departament d'adscripció, juntament amb la documentació justificativa en els termes establerts a la clàusula relativa als indicadors de seguiment, per tal de realitzar els tràmits que es considerin oportuns i obtenir totes les autoritzacions que corresponguin. El Departament d'adscripció informarà el Consell de Govern de la CCMA de l'acabament de la tramitació i de l'aprovació definitiva de l'aplicació del romanent de tresoreria, que farà la corresponent comunicació a la Comissió de Seguiment.

14.2. Pagament de les aportacions de la Generalitat

Les aportacions previstes per cada anualitat es faran efectives mitjançant resolucions de transferència i d'acord amb el que estableixin els pressupostos de la Generalitat de Catalunya.

L'ens públic CCMA està integrat en el sistema corporatiu de gestió centralitzada de la tresoreria de la Generalitat o cash-pooling.

No obstant, donat que el model de doble finançament de la CCMA comporta fluctuacions importants en els ingressos externs (bàsicament en concepte de publicitat), i també per la naturalesa intrínseca de la seva activitat molt relacionada amb l'actualitat, hi ha fluctuacions importants de les disponibilitats d'efectiu difícils de preveure a mig i llarg termini. Per aquest motiu, la gestió de la tresoreria de la CCMA requereix mantenir operacions de crèdit a curt termini.

15. Acords addicionals i altres compromisos

15.1. Acords addicionals

La CCMA pot rebre i acceptar sol·licituds d'actuacions específiques, provinents dels òrgans de l'Administració de la Generalitat i els seus departaments, i les entitats del seu sector públic, per executar actuacions, amb el benentès que aquestes actuacions no constitueixen prestacions subjectes a la legislació de contractes del sector públic.

Un cop rebuda una sol·licitud d'actuació per part dels departaments de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i les entitats del seu sector públic, la CCMA definirà la proposta d'actuació que inclogui l'abast i la valoració econòmica basada en els costos a suportar per la CCMA per a l'execució de les accions associades.

Validada i tramitada la proposta d'actuació per part dels òrgans competents del departament o l'entitat del sector públic, la CCMA iniciarà la tramitació dels procediments interns escaients d'acord amb el seu règim competencial.

La Comissió de Seguiment serà informada en tot moment de la petició d'actuació específica i de la corresponent resolució per part dels òrgans competents.

16. Compromisos d'ambdues parts. Retiment de comptes

16.1. Comissió de Seguiment

D'acord amb el que estableix Llei 11/2007 de la CCMA, a partir de la signatura d'aquest contracte programa es crearà una Comissió de Seguiment amb les funcions següents:

- a) Aprovar l'informe anual de seguiment dels objectius establerts en aquest contracte programa.
- b) Elaborar les recomanacions d'adequació, actualització i revisió del contracte programa en funció de l'evolució del sector i de la normativa aplicable.
- c) Adoptar les mesures necessàries davant possibles canvis que redueixin o incrementin la dotació dels recursos econòmics previstos anualment per a la CCMA (aportació de la Generalitat i ingressos propis).
- d) Proposar les mesures correctores oportunes davant la revisió del contracte programa i, si s'escau, la seva pròrroga.

La Comissió de Seguiment del contracte programa serà paritària Govern / CCMA i també inclourà, tal com marca la normativa vigent, dos representats dels treballadors i treballadores.

La Comissió de Seguiment es reunirà, com a mínim, una vegada cada trimestre i en tot moment que ho sol·liciti algun dels seus membres.

Per part del Govern de la Generalitat, en són membres:

- El secretari de Mitjans de Comunicació i Difusió

- La directora de Serveis del Departament d'adscripció
- La directora General de Pressupostos

Per part de la CCMA, en són membres:

- El director de l'Oficina d'Estratègia i de Consell de Govern
- El director d'Organització, Processos i Recursos Humans
- El director de Gestió Pressupostària, Empresa Verda i Serveis Generals

17. Altres disposicions

17.1. Seguiment dels impactes de l'IVA a la tresoreria de la CCMA

El Govern de la Generalitat i la CCMA es comprometen, en el marc de la Comissió de Seguiment, a analitzar i fer seguiment conjunt de la situació de l'IVA i de les actuacions de comprovació i inspecció de l'Agència Estatal d'Administració Tributària al respecte, amb l'objectiu d'eleva als òrgans competents aquelles propostes més adequades i necessàries per minimitzar l'impacte en la tresoreria de la CCMA, entre d'altres la concessió d'un crèdit a llarg termini

17.2. Revisió del contracte programa

Aquest contracte programa es podrà revisar a proposta de la Comissió de Seguiment i de comú acord entre les parts signants.

17.3. Causes d'extinció i resolució de conflictes

Aquest contracte programa es podrà rescindir:

- a) Per incompliment greu dels acords.
- b) Per haver transcorregut el termini de vigència sense haver-se acordat la seva pròrroga.
- c) Per impossibilitat sobrevinguda per continuar en el seu compliment.
- d) Per acord entre les parts signants.

En el cas que les parts signants tinguin discrepàncies respecte a la interpretació del contracte programa o en l'apreciació de qualsevol mena d'incompliment o diferència, i sempre després de la intervenció de la Comissió de Seguiment, l'afer se sotmetrà a l'informe de dos experts designats de comú acord.

Aquest informe se sotmetrà a la decisió del Govern i del Consell de Govern de la CCMA, sense perjudici de les accions legals que ambdues parts considerin necessàries.

I en prova de conformitat, les parts signen aquest document, amb efectes en la data de la darrera de les signatures digitals.

Per part del Departament de la Presidència

Laura Vilagrà i Pons
Vicepresidenta del Govern
i consellera de la Presidència

Per part de la CCMA

Rosa Romà i Monfà
Presidenta de la CCMA

**INDICADORS CONTRACTE PROGRAMA
2024-2027**

OBJECTIU ESTRATÈGIC	Prioritat Objectiu	OBJECTIU OPERATIU	Prioritat Objectiu	Prioritat indicador	Denominació indicador	TENDÈN CIA (+ O -)	TIPUS D'INDICADOR	UNITAT DE MESURA	FONT D'INFORMACIÓ	VALOR D'ORIGEN 2022	Objectiu any 2024	Objectiu any 2025	Objectiu any 2026	Objectiu any 2027		
OE1. Fomentar la cohesió social al voltant de continguts de servei públic.	16,66%	OE1.1. Ser referents en continguts i en informació veraç, rigorosa, plural i equilibrada, reforçant els vincles de confiança amb la ciutadania.	100,0%	40,0%	Posició de 3Cat (TV3 i CR) com a opció informativa de la ciutadania	=	Compliment	Posició ràquing	CEO	El CEO no ha presentat cap baròmetre amb el que aquest any no es disposen d'aquestes dades.	Posició/ Preeminent	Posició/ Preeminent	Posició/ Preeminent	Posició/ Preeminent		
				25,0%	Índex qualitatiu de TV3	=	Assoliment	Puntuació	GFK	8,4	>8	>8	>8	>8		
				25,0%	Índex de qualitat informativa de TV3	=	Nota de l'1 a 10	Puntuació	GFK	8,5	>8	>8	>8	>8		
				10,0%	Temps mitjà de resposta del Servei d'Atenció a l'Audiència.	=	Numèric	Dies	3Cat	3,02	< 30 dies	< 30 dies	< 30 dies	< 30 dies		
OBJECTIU ESTRATÈGIC	OBJECTIU OPERATIU		Prioritat indicador	Denominació indicador		TENDÈN CIA (+ O -)	TIPUS D'INDICADOR	UNITAT DE MESURA	FONT D'INFORMACIÓ	VALOR D'ORIGEN 2022	Objectiu any 2024	Objectiu any 2025	Objectiu any 2026	Objectiu any 2027		
OE2. Posar la ciutadania al centre, enfortir la connexió i atraure nous públics amb continguts i informació de referència	25,00%	OE2.1 Oferir continguts i serveis per satisfer les necessitats i expectatives dels diferents tipus d'usuari, amb el propòsit d'aconseguir	30,0%	16,6%	Lideratge quota TV3	=	Assoliment	Assoliment	Kantar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí		
				16,6%	% Cobertura digital mensual 3Cat a Catalunya	=/+	Percentatge	Quota	ComScore	42,30%	>42%	>42%	>42%	>42%		
				16,6%	Lideratge digital mensual 3cat/TV3 entre cade	=	Assoliment	Posició ràquing	ComScore	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí		
				16,6%	Reproduccions totals mensuals 3Cat platafor	=/+	Numèric	Reproduccions	3Cat/Adobe Analitic	15.067.576	15.200.000	>15.500.000	>15.600.000	>15.750.000		
				16,6%	Audiència Total mensual CR (dll-dge)	=	Numèric	Oients mensua	EGM	1.162.013	>1.165.000	>1.168.000	>1.170.000	>1.170.000		
		OE2.2. Generar i promoure continguts diferencials per a infants i joves en els seus àmbits de consum	50,0%	16,6%	Reproduccions totals mensuals a les xarxes socials (perfils de marca pròpia)	+	Numèric	Reproduccions	3Cat/Adobe Analitic	22.261.878	>28M	>30M	>32M	>35M		
				OE2.3. Vetllar per l'accessibilitat a totes les plataformes.	20,0%	50,0%	Continguts adreçats al públic infantil (SX3)	=/+	Numèric	Hores	3Cat	5.800	>6.200	>6.400	>6.600	>6.800
						50,0%	Continguts adreçats al públic jove (EVA)	+	Numèric	Minuts	3Cat	-	>9.000	>10.000	>11.000	>11.000
		33,3%	Hores ofertes subtítulades per a persones sor	=		Numèric	Hores	3Cat/Adobe Analitic	21.024	> 22.000	> 22.000	> 22.000	> 22.000			
		33,3%	Hores ofertes amb audiodescripció per a pers	=	Numèric	Hores	3Cat/Adobe Analitic	734	> 700	> 700	> 700	> 700				
33,3%	Hores ofertes en llenguatge de signes anualm	=	Numèric	Hores	3Cat/Adobe Analitic	645	> 650	>650	>650	>650						

Xavier Bernadí Gil (20.02.2024 16:25:51)

Document Signat Electrònicament

OBJECTIU ESTRATÈGIC	OBJECTIU OPERATIU	Prioritat indicador	Denominació indicador	TENDÈNCIA (+ O -)	TIPUS D'INDICADOR	UNITAT DE MESURA	FONT D'INFORMACIÓ	VALOR D'ORIGEN 2022	Objectiu any 2024	Objectiu any 2025	Objectiu any 2026	Objectiu any 2027		
OE3. Impulsar la transformació digital, la innovació i la indústria audiovisual en llengua catalana	25,00%	OE3.1. Crear continguts temàtics que prestiigin i diferenciïn el 3Cat de la resta de l'oferta audiovisual fent d'impulsors del talent a través de la producció interna i externa.	30,0%	16,6%	Continguts informatius i actualitat 3Cat	=	Numèric	(hores/ any)	3Cat	16.000	> 16.000	> 16.000	> 16.000	> 16.000
				16,6%	Continguts informatius nadius per a xxss, plataformes pròpies i altres plataformes externes (textuais, àudios i video)	+	Numèric	Peces	3Cat	20.000	>20.500	>20.800	>20.800	>20.800
				16,6%	Continguts d'entreteniment	=/+	Numèric	Hores	3Cat	> 5.000	> 5.200	> 5.400	> 5.600	> 5.800
				16,6%	Continguts culturals i divulgatius	=/+	Numèric	Hores	3Cat	>10.000	>10.500	>11.000	11.500	>12.000
				16,6%	Continguts esportius 3Cat									
				16,6%	*Pot canviar en funció de drets de transmissions esportives	=	Numèric	hores	3Cat	5.000	> 5.000	> 5.000	> 5.000	> 5.000
		16,6%	Continguts de producció de ficció	+	Numèric	Hores	3Cat	>160	>170	>170	>180	>180		
		OE3.2.Fidelitzar els usuaris i les usuàries intensificant el contacte, la relació i l'accés a continguts en l'entorn digital en una nova plataforma	40,0%	20,0%	Usuaris registrats actius totals	+	Numèric	Número d'Usuaris	3Cat/Adobe Analytics	186.512	>280.000	>290.000	>300.000	>300.000
				30,0%	Continguts Digital First 3Cat (estrenes en digital) a plataformes pròpies i externes	+	Numèric	Minuts	3Cat	500	>10.000	>10.000	>10.000	>10.000
				40,0%	Oferta de Catàleg de contingut en hores a la plataforma 3Cat	+	Numèric	Hores	3Cat	279.000	>290.000	>300.000	>310.000	320.000
		OE3.3. Contribuir al R+D+I del sector audiovisual i forjar aliances i nous models de relació amb tercers, exercint de motor del sector.	30,0%	10,0%	Nombre de producció de podcast publicats	+	Numèric	Número de títols	3Cat	45	>60	>70	>80	>80
				50,0%	Número de coproduccions	=	Numèric	Número coproduccions	3Cat	65	> 60	> 60	> 60	> 60
				50,0%	Un mínim del 30% de l'import dels projectes audiovisuals de 3Cat han de ser produïts o coproduïts amb empreses del sector.	+	%	Percentatge	3Cat	26,50%	>30%	>30%	>30%	>30%
OBJECTIU ESTRATÈGIC	OBJECTIU OPERATIU	Prioritat indicador	Denominació indicador	TENDÈNCIA (+ O -)	TIPUS D'INDICADOR	UNITAT DE MESURA	FONT D'INFORMACIÓ	VALOR 2022	Objectiu any 2024	Objectiu any 2025	Objectiu any 2026	Objectiu any2027		
OE4. Projectar la llengua i la cultura catalanes sent un agent actiu del català	16,66%	OE4.1. Generar continguts amb qualitat lingüística que mantinguin i reforcin el paper de 3Cat com a referent en aquest àmbit.	70,0%	50,0%	Catàleg de doblatge al català de pel·lícules i sèries	+	Numèric	Número de títols	3Cat	3.430 títols	>3900	>4.000	>4.000	>4.000
				40,0%	Número d'aliances amb operadors del sector audiovisual en mercats multiterritorials per a la producció de continguts	+	Numèric	Número d'aliances	3Cat	8	>8	>8	>8	>8
				10,0%	Nombre d'hores de producció en aranès 3Cat	+	Numèric	Hores	3Cat	500	>550	>550	>550	>550
		OE4.2. Facilitar l'accés de les persones no catalanoparlants als continguts i serveis de 3Cat.	30,0%	100,0%	Nombre d'hores subtitulades	+	Numèric	Hores	3Cat	21.024	>23.000	>23.000	>23.000	>23.000

OBJECTIU ESTRATÈGIC	OBJECTIU OPERATIU		Prioritat indicador	Denominació indicador	TENDÈN CIA (+ O -)	TIPUS D'INDICADOR	UNITAT DE MESURA	FONT D'INFORMACIÓ	VALOR 2022	Objectiu any 2024	Objectiu any 2025	Objectiu any 2026	Objectiu any2027
OE5. Esdevenir una organització àgil, sostenible i promotora de talent	16,66%	OE5.1. Pla d'inversió i renovació tecnològica per adequar actius.	50,0%	100,0%	Donar compliment al pla d'inversions per sobre d'un 80%	=	Assoliment	Si/No	3Cat	Sí	Sí	Sí	Sí
		OE5.2. Fomentar la gestió sostenible	20,0%	100,0%	Compromís amb la reducció de la contaminació - Índex de petjada de carboni (Tones de CO2)	=	Numèric	Tones CO2	3Cat	43,31 tones CO2	< 600 tones	< 600 tones	< 600 tones
		OE5.3. Potenciar la fomació i el desenvolupament en noves competències digitals per milorar la polivalència, la flexibilitat i els lideratges transformadors.	30,0%	100,0%	Total d'hores de Formació	+	Numèric	Hores	3Cat	28.503	>28.500	>28.550	>28.600

**DETALL PREVISIÓ INGRESSOS I DESPESES DE LA CCMA PER AL PERÍODE
2024 – 2027**

PRESSUPOST CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS CONSOLIDAT								
PRESSUPOST D'INGRESSOS			Exercicis				Variacions	
			2024	2025	2026	2027	25/24	26/25
CAPÍTOL III. TAXES, VENDA DE BÉNS I SERVEIS I ALTRES INGRESSOS			53.079.173	54.760.450	55.552.737	56.666.868	3,2%	1,4%
300.0001	Publicitat		48.723.267	49.697.732	50.691.687	51.705.521	2,0%	2,0%
309.0009	Altres vendes		2.088.852	2.130.629	2.173.242	2.216.706	2,0%	2,0%
319.0009	Prestacions d'altres serveis dins del sector públic		0	0	0	-	-	-
319.0010	Prestacions d'altres serveis fora del sector públic		482.574	492.227	502.071	512.112	2,0%	2,0%
399.0009	Altres ingressos diversos		1.784.480	2.439.862	2.185.737	2.232.529	36,7%	10,4%
CAPÍTOL IV. TRANSFERÈNCIES CORRENTS			331.700.870	325.455.870	330.455.870	330.455.870	-1,9%	1,5%
403.0007	Formació del personal de l'Administració		153.870	153.870	153.870	153.870	0,0%	0,0%
410.0002	Del departament de la Presidència		321.802.000	325.302.000	330.302.000	330.302.000	1,1%	1,5%
410.0009	Del departament d'Educació		500.000		0	0		
410.0010	Del departament de Cultura		9.045.000		0	0		
410.0012	Del departament de Salut				0	0		
410.0025	Del departament de Recerca i Universitats				0	0		
430.6204	Al Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC)				0	0		
440.6760	De l'Institut Català d'Empreses Culturals	200.000			0	0		
440.8755	De l'Agència Catalana de Turisme							
442.0001	De consorcis dependents de la Generalitat							
410.0019	De les seccions de diversos departaments				0	0	0,0%	0,0%
493.0009	Altres transferències corrents de la UE		0	0	0	0	0,0%	0,0%
CAPÍTOL V. INGRESSOS PATRIMONIALS			532.584	544.974	555.873	566.991	2,3%	2,0%
510.0001								
521.0001	Altres interessos de dipòsits		32.584	44.974	55.873	66.991	38,0%	24,2%
531.0001	Diferències positives d'operacions financeres		500.000	500.000	500.000	500.000	0,0%	0,0%
INGRESSOS CORRENTS			385.312.627	380.761.293	386.564.480	387.689.729	-1,2%	1,5%
CAPÍTOL VIII. VARIACIÓ ACTIUS FINANCERS			10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	0,0%	0,0%
830.0002	Aportacions del Departament de la Presidència		10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	0,0%	0,0%
INGRESSOS FINANCERS			10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	0,0%	0,0%
TOTAL INGRESSOS			395.512.627	390.961.293	396.764.480	397.889.729	-1,2%	1,5%

PRESSUPOST CORPORACIÓ CATALANA DE MITJANS AUDIOVISUALS CONSOLIDAT

PRESSUPOST DE DESPESES		Exercicis				Variacions		
		2024	2025	2026	2027	25/24	26/25	27/26
CAPÍTOL I. REMUNERACIONS DEL PERSONAL		201.472.992	201.472.992	201.472.992	201.472.992	0,0%	0,0%	0,0%
130.0001	Retribucions bàsiques	127.181.719	127.181.719	127.181.719	127.181.719	0,0%	0,0%	0,0%
130.0002	Retribucions complementàries	13.823.444	13.823.444	13.823.444	13.823.444	0,0%	0,0%	0,0%
130.0003	Altres remuneracions	10.841.864	10.841.864	10.841.864	10.841.864	0,0%	0,0%	0,0%
131.0001	Retribucions bàsiques	4.555.088	4.555.088	4.555.088	4.555.088	0,0%	0,0%	0,0%
131.0002	Retribucions complementàries	15.014	15.014	15.014	15.014	0,0%	0,0%	0,0%
131.0003	Altres remuneracions	170.962	170.962	170.962	170.962	0,0%	0,0%	0,0%
132.0001	Personal d'alta direcció i assimilat	1.820.898	1.820.898	1.820.898	1.820.898	0,0%	0,0%	0,0%
160.0001	Seguretat Social	43.064.003	43.064.003	43.064.003	43.064.003	0,0%	0,0%	0,0%
CAPÍTOL II. DESPESES CORRENTS DE BÉNS I SERVEIS		182.444.220	177.808.767	183.511.954	184.537.203	-2,5%	3,2%	0,6%
200.0002	Altres lloguers i cànons de terrenys, béns naturals, edificis i altres construccions	1.442.793	1.477.830	1.504.431	1.504.431	2,4%	1,8%	0,0%
201.0001	Lloguers i cànons de material de transport	472.765	484.246	492.962	492.962	2,4%	1,8%	0,0%
202.0001	Lloguers i cànons d'equips per procés de dades	246.034	252.009	256.545	256.545	2,4%	1,8%	0,0%
202.0002	Lloguers i cànons d'equips de reprografia i fotocopiadores	238.413	244.203	248.598	248.598	2,4%	1,8%	0,0%
202.0003	Lloguers i cànons de programari	907.775	929.819	946.556	946.556	2,4%	1,8%	0,0%
203.0001	Lloguers i cànons d'altre immobilitzat material	3.653.430	3.742.150	3.809.509	3.809.509	2,4%	1,8%	0,0%
204.0001	Altres lloguers i cànons	13.154.214	14.426.235	14.685.907	14.685.907	9,7%	1,8%	0,0%
210.0001	Conservació, reparació i manteniment de terrenys, béns naturals, edificis i altres construccions	638.088	653.583	665.348	665.348	2,4%	1,8%	0,0%
211.0001	Conservació, reparació i manteniment de material de transport	171.448	173.981	177.112	177.112	1,5%	1,8%	0,0%
212.0001	Conservació, reparació i manteniment d'equips per a procés de dades	1.748.540	1.791.002	1.823.240	1.823.240	2,4%	1,8%	0,0%
213.0001	Conservació, reparació i manteniment d'altre immobilitzat material	1.546.683	1.584.243	1.612.759	1.612.759	2,4%	1,8%	0,0%
220.0001	Material ordinari no inventariable	43.913	44.979	45.789	45.789	2,4%	1,8%	0,0%
220.0002	Prensa, revistes, llibres i altres publicacions	257.390	256.749	261.371	261.371	-0,2%	1,8%	0,0%
221.0001	Aigua i energia	3.765.622	3.857.066	3.926.494	3.926.494	2,4%	1,8%	0,0%
221.0002	Combustible per a mitjans de transport	132.656	135.877	138.323	138.323	2,4%	1,8%	0,0%
221.0003	Vestuari	37.390	38.298	38.987	38.987	2,4%	1,8%	0,0%
221.0006	Compra de mercaderies i matèries primeres	88.838.177	81.852.555	85.931.068	87.056.664	-7,9%	5,0%	1,3%
221.0089	Altres subministraments	98.004	99.360	101.148	101.148	1,4%	1,8%	0,0%
222.0001	Despeses postals, missatgeria i altres similars	346.766	355.187	361.580	361.580	2,4%	1,8%	0,0%
222.0003	Comunicacions mitjançant serveis de veu i dades adquirits a altres entitats	1.559.509	1.597.380	1.626.133	1.626.133	2,4%	1,8%	0,0%
223.0001	Transports	209.318	214.401	218.260	218.260	2,4%	1,8%	0,0%
224.0001	Despeses d'assegurances	864.379	874.102	889.836	889.836	1,1%	1,8%	0,0%

225.0001	Tributs	1.110.611	513.709	513.709	513.709	-53,7%	0,0%	0,0%
226.0003	Publicitat, difusió i campanyes institucionals	3.552.815	3.639.092	3.704.595	3.704.595	2,4%	1,8%	0,0%
226.0004	Jurídics i contenciosos	145.584	150.144	152.846	152.846	3,1%	1,8%	0,0%
226.0008	Funcionament de centres i serveis propis en gestió autonoma	213.579	218.766	222.703	222.703	2,4%	1,8%	0,0%
226.0010	Premis	26.324	26.963	27.449	27.449	2,4%	1,8%	0,0%
226.0011	Formació dels empleats públics	589.668	582.930	593.423	593.423	-1,1%	1,8%	0,0%
226.0022	Activitats vinculades a funció inspectora i de control	776.856	795.721	810.044	810.044	2,4%	1,8%	0,0%
226.0033	Desenvolupament programes de seguretat i salut laboral en el treball per prevenció riscos laborals	519.689	532.309	541.891	541.891	2,4%	1,8%	0,0%
226.0089	Altres despeses diverses	1.690.699	1.690.651	1.721.083	1.721.083	0,0%	1,8%	0,0%
227.0001	Neteja i sanejament	1.695.378	1.736.549	1.767.806	1.767.806	2,4%	1,8%	0,0%
227.0002	Seguretat	1.406.082	1.440.227	1.466.151	1.466.151	2,4%	1,8%	0,0%
227.0005	Estudis i dictàmens	201.848	206.750	210.471	210.471	2,4%	1,8%	0,0%
227.0011	Custòdia, dipòsit i emmagatzematge i destrucció	95.500	97.819	99.580	99.580	2,4%	1,8%	0,0%
227.0012	Actuacions de control	224.584	218.963	222.905	222.905	-2,5%	1,8%	0,0%
227.0089	Altres treballs realitzats per persones físiques o jurídiques	16.629.091	17.140.668	17.460.584	17.350.085	3,1%	1,9%	-0,6%
228.0002	Serveis informàtics realitzats per altres entitats	17.509.723	17.816.666	18.137.366	18.015.366	1,8%	1,8%	-0,7%
228.0003	Solucions TIC CTTI - serveis recurrents	12.882.510	13.084.311	13.215.154	13.347.305	1,6%	1,0%	1,0%
230.0001	Dietes, locomoció i trasllats	2.800.372	2.831.275	2.882.238	2.882.238	1,1%	1,8%	0,0%
CAPÍTOL III. DESPESES FINANCERES		1.395.415	1.479.534	1.579.534	1.679.534	6,0%	6,8%	6,3%
310.0001	Interessos d'operacions de tresoreria dels préstecs en euros	815.881	900.000	1.000.000	1.100.000	10,3%	11,1%	10,0%
342.0001	Comissions i altres despeses bancàries	79.534	79.534	79.534	79.534	0,0%	0,0%	0,0%
349.0001	Altres despeses financeres	500.000	500.000	500.000	500.000	0,0%	0,0%	0,0%
DESPESES CORRENTS		385.312.627	380.761.293	386.564.480	387.689.729	-1,2%	1,5%	0,3%
CAPÍTOL VI. INVERSIONS REALS		10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	0,0%	0,0%	0,0%
610.0001	Inversions en edificis i altres construccions	50.000	50.000	50.000	50.000	0,0%	0,0%	0,0%
620.0001	Inversions en maquinària, instal·lacions i utilitatge	0	0	0	0	0,0%		
620.0004	Inversions i instal·lacions tècniques i altres instal·lacions	6.882.500	6.882.500	6.882.500	6.882.500	0,0%	0,0%	0,0%
630.0001	Inversions en material de transport	250.000	250.000	250.000	250.000	0,0%	0,0%	0,0%
640.0001	Inversions en mobiliari i estris	132.500	132.500	132.500	132.500	0,0%	0,0%	0,0%
650.0001	Inversions en equips de procés de dades	1.713.000	1.713.000	1.713.000	1.713.000	0,0%	0,0%	0,0%
680.0002	Inversions en aplicacions informàtiques	1.172.000	1.172.000	1.172.000	1.172.000	0,0%	0,0%	0,0%
DESPESES DE CAPITAL		10.200.000	10.200.000	10.200.000	10.200.000	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL DESPESES		395.512.627	390.961.293	396.764.480	397.889.729	-1,2%	1,5%	0,3%

PLA ESTRATÈGIC DE LA CCMA

CO — NN

EC — TEM

PER ARRIBAR A TOTHOM



Corporació Catalana
de Mitjans Audiovisuals, SA

PLA ESTRATÈGIC DE LA NOVA — CCMA



1

1

1



1

1

1



1

1

1



UN PLA PARTICIPATIU

**Des del mes de juny,
els professionals
de la CCMA han participat
en diverses sessions i tallers
per construir el pla.**

**En diferents fases de participació
i prioritització han aportat
el seu valor unes 1.000 persones
de l'organització.**

**Les aportacions recollides
han estat claus en la redacció del
contingut del pla i han contribuït
de forma cabdal a marcar les
pautes de la transformació de la
Corporació per als propers anys.**

ÍNDEX

Context i reptes actuals

— pàg. 6 —



Missió i visió Fonaments estratègics Propòsit

— pàg. 30 —



Àmbits d'actuació: objectius i accions

— pàg. 42 —



Principals palanques de canvi

— pàg. 58 —

CONTEXT

I REPTES

CONTEXT — ACTUAL

1.

Població més envellida i diversa.

2.

Oferta en català gairebé inexistent en les noves plataformes de consum audiovisual.

3.

Dispersió d'audiències: hi ha canvi d'hàbits en el consum audiovisual de continguts i d'informació.

4.

Lideratge relatiu de la CCMA.

5.

Desconnexió amb les audiències joves i urbanes relacionada amb una baixa identificació amb els continguts i amb els nous hàbits de consum audiovisual

6.

Manca de recursos i impuls innovador per competir en l'entorn actual.

7.

Desinversió en el sector audiovisual.

8.

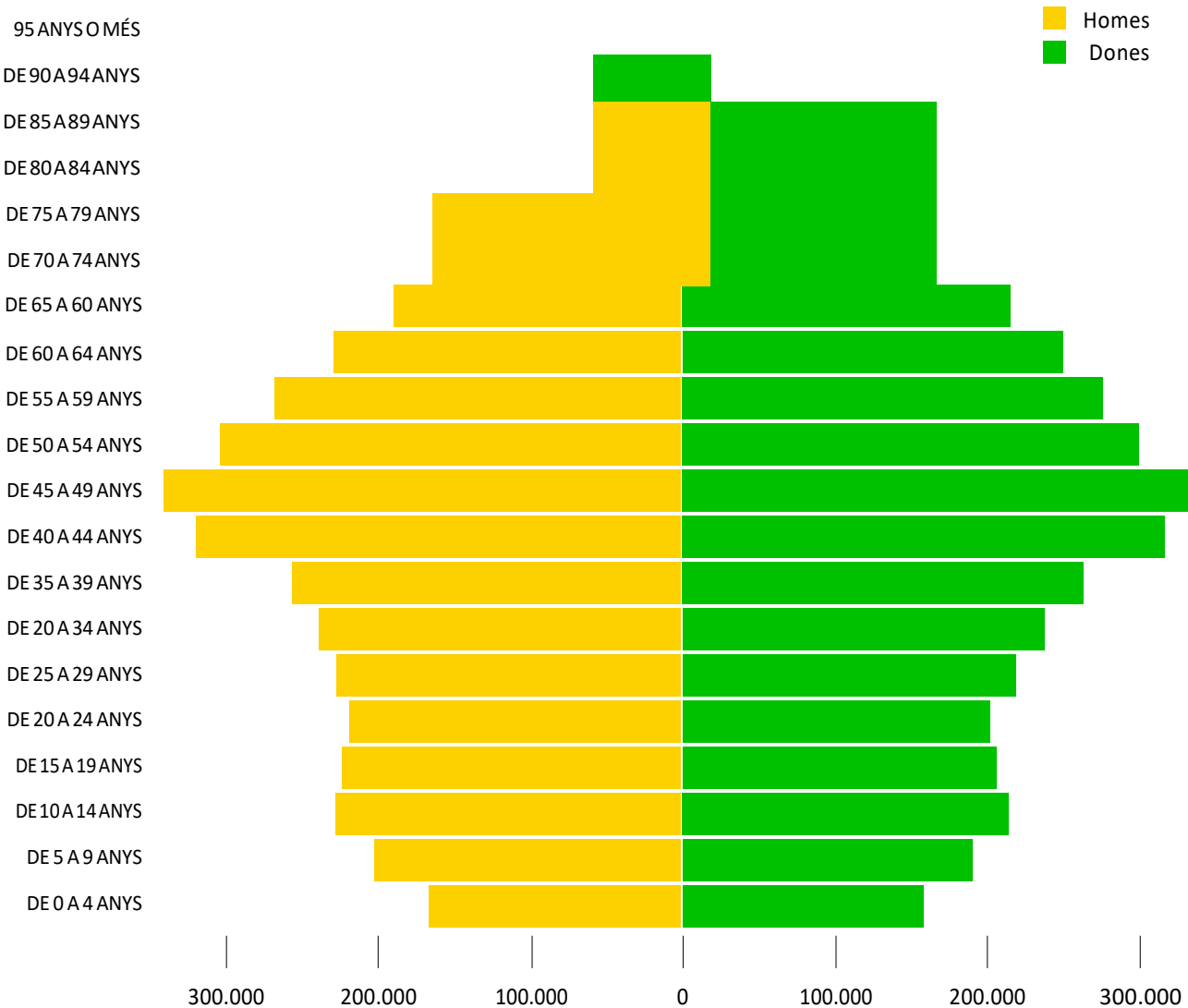
Moment clau en el sector audiovisual català. Oportunitat de reforçar el nostre paper com a agent important del sector.

La població de Catalunya està canviant en dues direccions:

Un envelliment progressiu. Més del 50% de la població té més de 40 anys. En les projeccions es preveu un creixement poblacional baix en els pròxims 30 anys i estancat a partir del 2050, quan es preveu que la població de més de 65 anys suposi un 30% del total.

Un increment de la diversitat de la població. Actualment la població de Catalunya és de 7.758.615, un 27% més que la de l'any 1998. La població nascuda a l'estranger és la principal responsable del creixement poblacional a Catalunya en els últims 20 anys. Hi ha aproximadament un 35% de nous catalans nascuts fora de Catalunya, amb un increment significatiu dels nascuts fora d'Espanya.

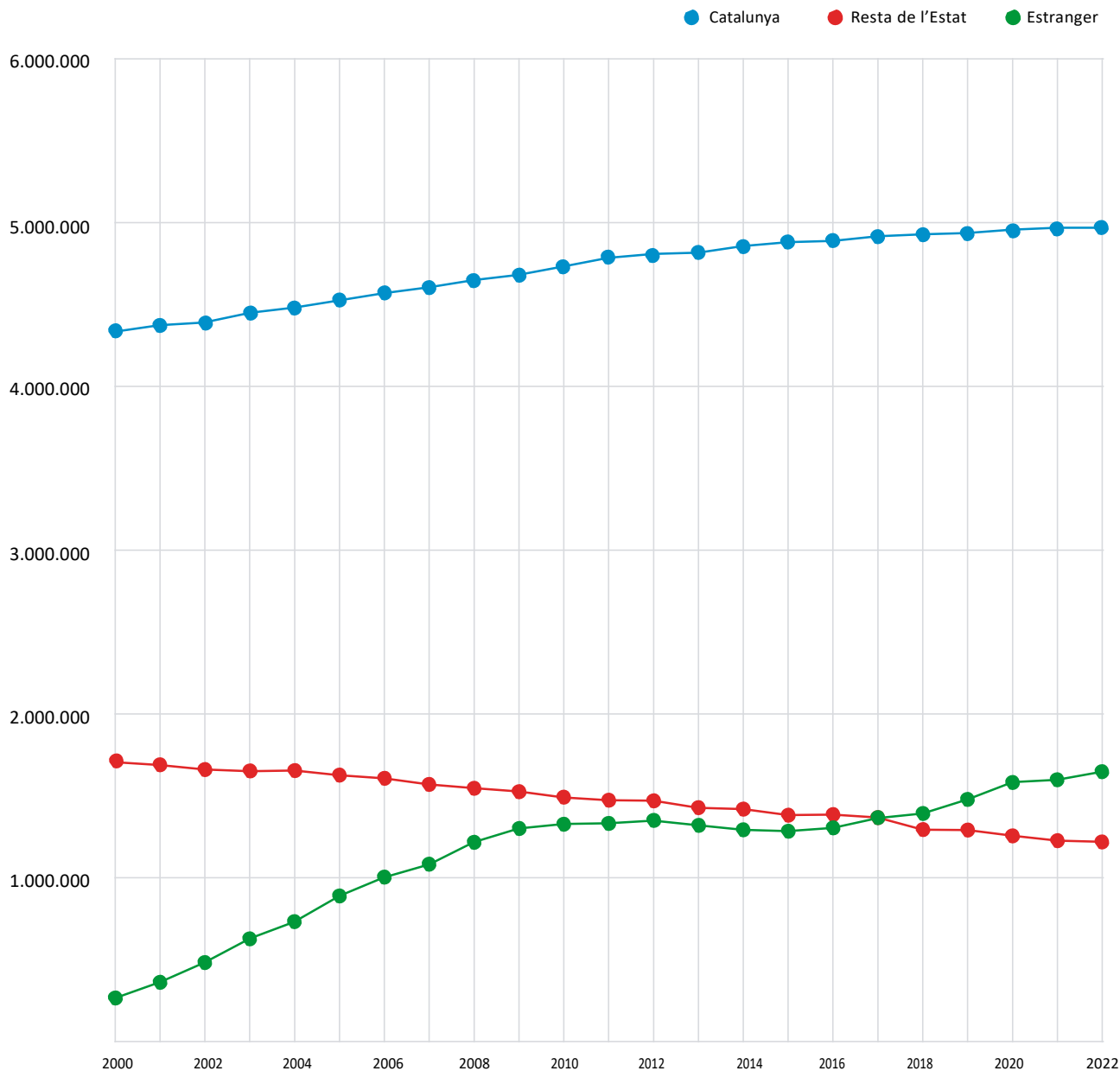
Població projectada a 1 de gener per sexe i edat quinquennal.
Escenari mitjà (base 2021). Catalunya. 2022.



Font: Idescat. Projeccions de població (base 2021)

L'oferta audiovisual en català s'ha d'adaptar a una població diferent i en renovació constant, per esdevenir una opció atractiva per a totes les persones que viuen a Catalunya.

Població a 1 de gener. Per lloc de naixement. Totals. Catalunya. 2000-2022



Font: Idescat, a partir del padró continu de l'INE.

La presència del català a les plataformes de vídeo és residual.

Tot i que l'oferta a la ràdio està força equilibrada (48% català vs. 52% castellà), tant a la TDT com a les plataformes el català hi té una presència petita.

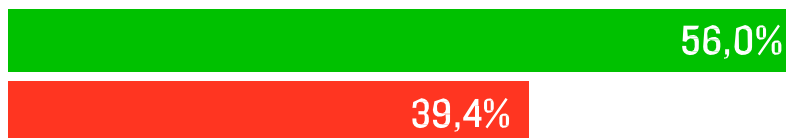
PLATAFORMA	% DE CATALÀ
HBO	0,1%
NETFLIX (DADES 2020)	0,5%
DISNEY+	0,8%
PRIME VIDEO	1,3%
FILMIN	18,9%

Font: Consell Audiovisual de Catalunya (dades de 2020 i 2021)

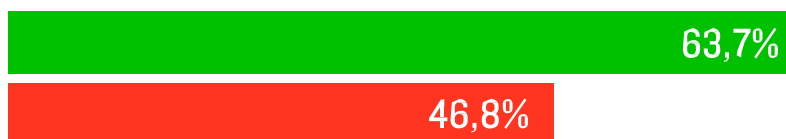
En els últims 20 anys el coneixement del català presenta un lleuger retrocés.

Disminueixen tant la comprensió oral i lectora com la capacitat de parlar-lo.

ALUMNE -> PROFESSOR



ALUMNE AL GRUP



ALUMNE EN ACTIVITATS



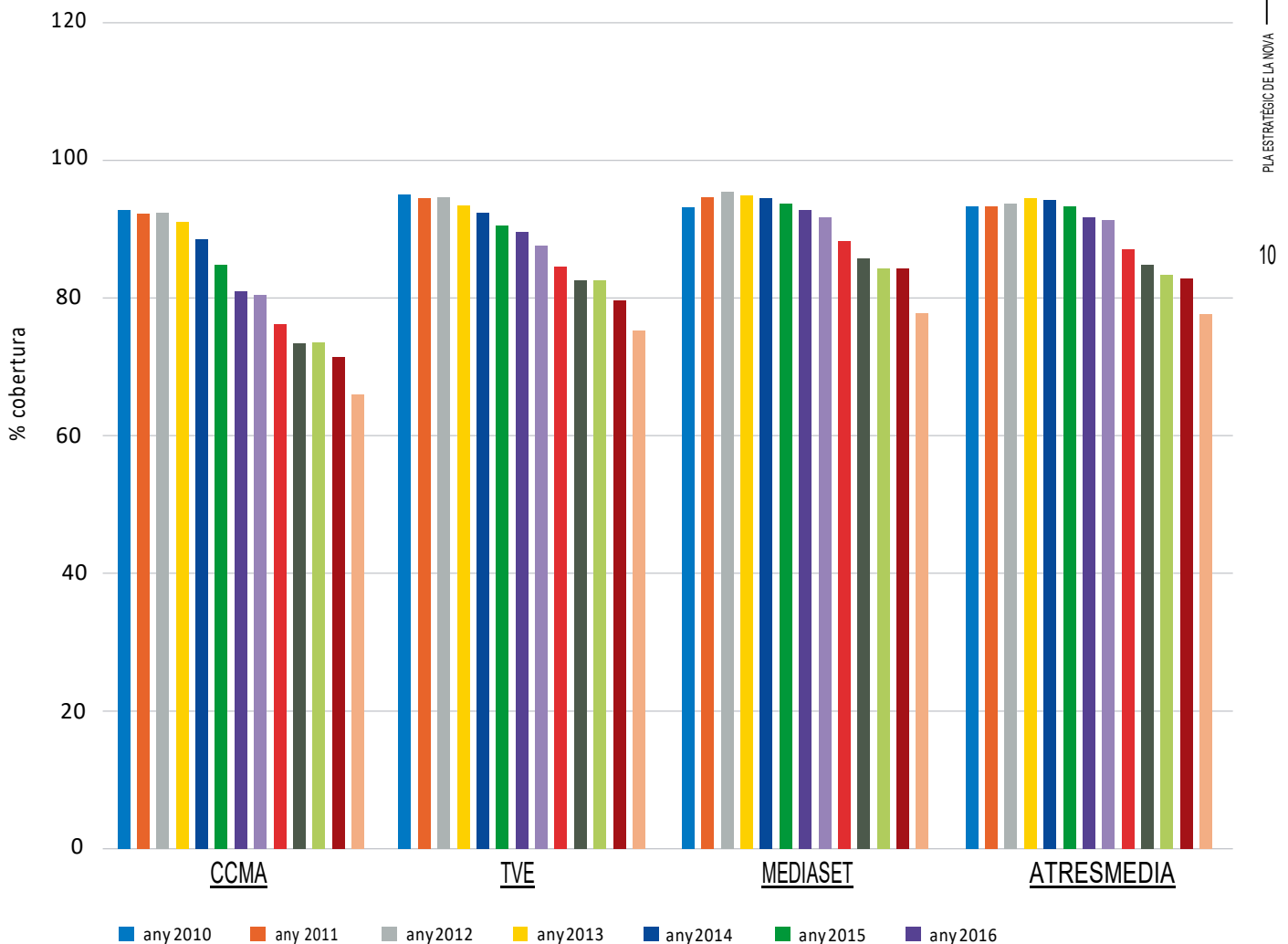
Font: Departament d'Educació

2006
2021

Pèrdua generalitzada d'audiències de la TDT. La televisió com a mitjà lineal encaixa amb els costums d'una part important de la població, però no s'adapta als hàbits emergents de consum audiovisual.

La TDT perd audiències que ara usen les plataformes de vídeo a demanda (VoD), ja siguin per subscripció (Netflix, HBO, Disney+, Amazon Prime, etc.) o gratuïtes i finançades per la publicitat (YouTube, TikTok i altres xarxes socials).

Evolució cobertura TV 2010 - 2022



■ any2017 ■ any2018 ■ any2019 ■ any2020 ■ any2021 ■ any2022*

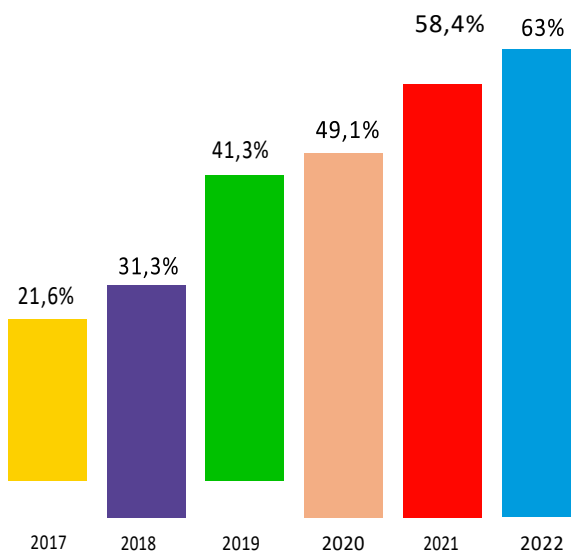
* Cobertura mensual fins al mes de setembre de 2022. Font: Kantar

La penetració de la TV connectada a Espanya

és alta (63%) i amb una tendència creixent.

Amb la televisió connectada es detecta un retorn a la pantalla del televisor per usar serveis com YouTube i altres OTT.

Percentatge de llars espanyoles amb smart TV

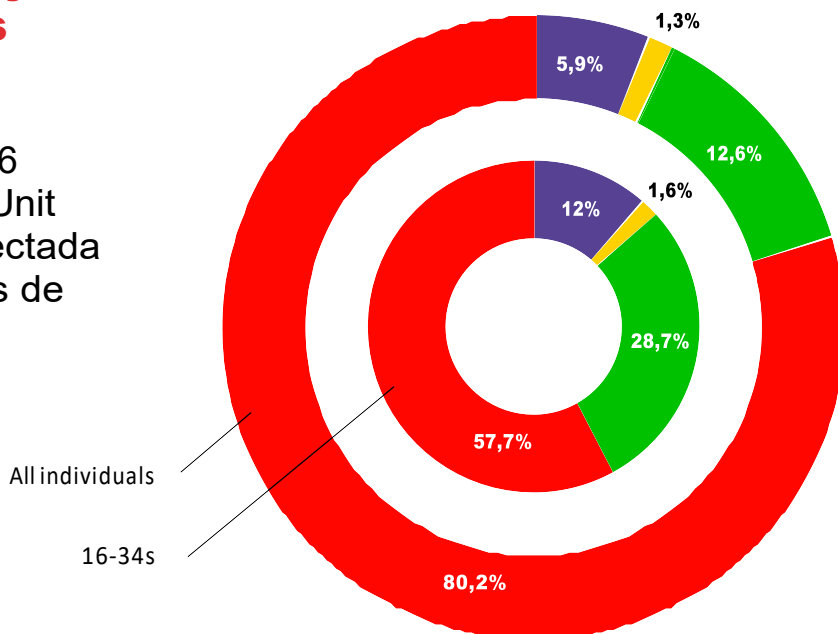


Font: Reason Why Juliol 2022

Al Regne Unit la quota de minuts de TDT en l'aparell de TV és d'un 80,2%, però entre els joves de 16 a 35 anys baixa 28 punts i és d'un 58%.

El 41% dels joves de 16 a 35 anys del Regne Unit fan servir la TV connectada per veure plataformes de TV de subscripció o YouTube.

The TV set is the competitive arena for high-quality AV content



Average video time per day (TV set)
All individuals: 3hrs, 37 mins (71% total video day)
16-34s 2hrs, 15 mins (47% total video day)

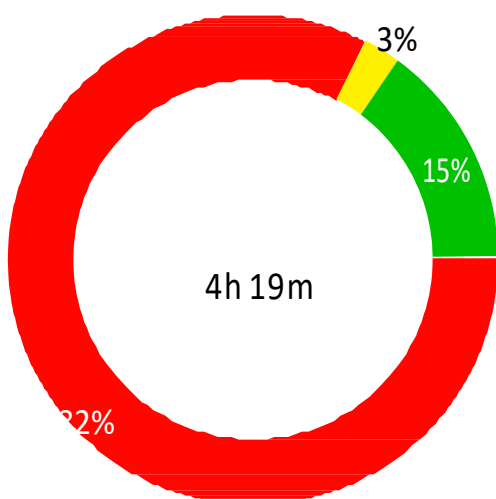
Font: 2021, BARB/Broadcaster stream data/ComScore
/IPA TouchPoints 2021 (Wave 1 and 2)

 Broadcaster TV
 YouTube
 DVD
 Subscription VOD

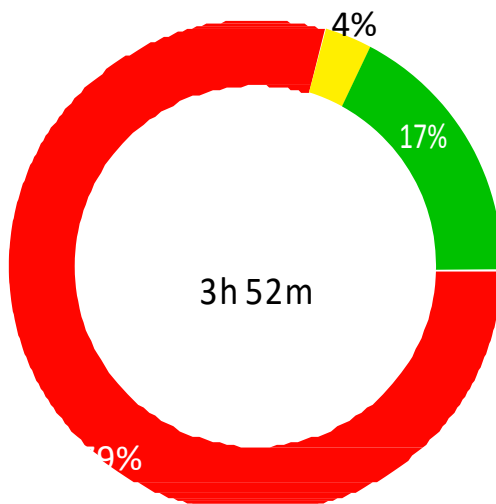
A Catalunya es detecta la mateixa tendència que en altres països occidentals. Una davallada en els últims tres anys dels minuts dedicats a veure la TV lineal i un increment dels minuts dedicats a altres usos del televisor.

El 2020 el 82% dels minuts davant del televisor eren per a la TV lineal en TDT.
El 2022 aquest percentatge baixa 5 punts i és del 77%

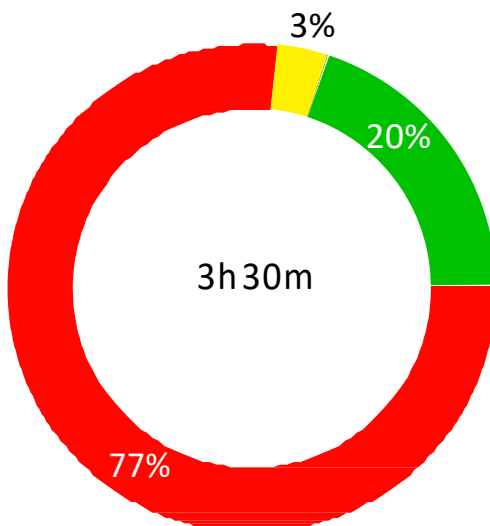
ANY 2020



ANY 2021



ANY 2022

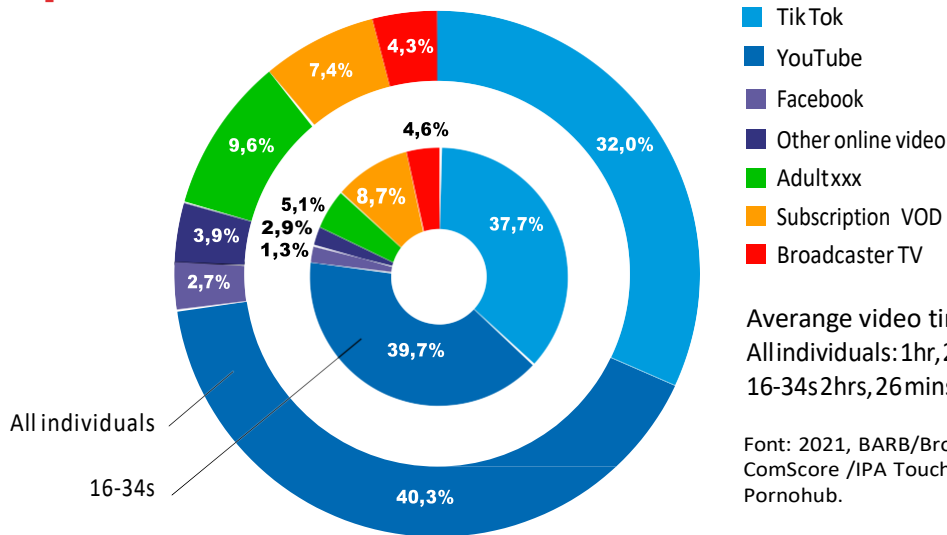


● TV LINEAL ● TV DIFERIT ● ALTRESUSOSTV

Consum en minuts per persona i dia. Font: Kantar

La televisió com a mitjà lineal és una estructura que no s'adapta bé als hàbits emergents de les audiències. Els continguts audiovisuals evolucionen cap a la UBIQUÏTAT: qualsevol lloc, qualsevol moment, qualsevol dispositiu.

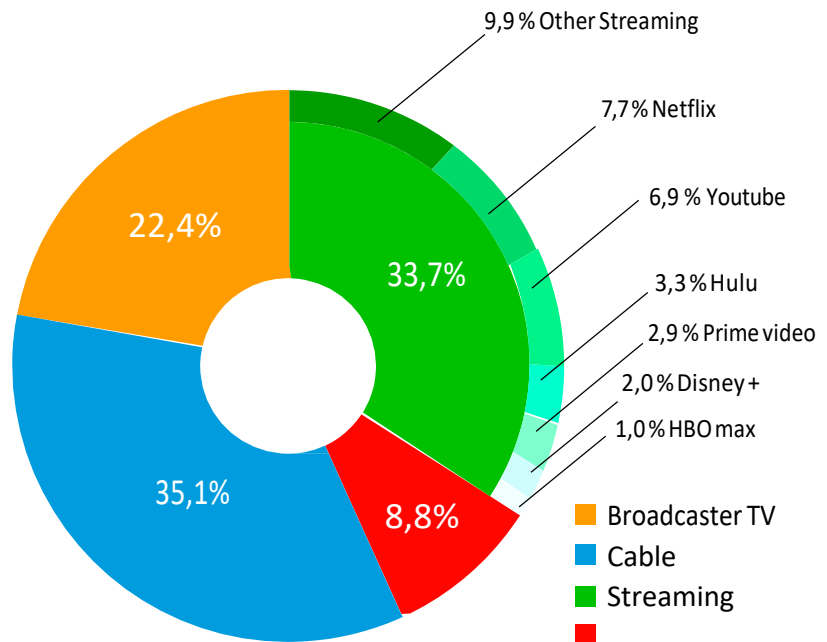
Al Regne Unit el consum de TV TDT en altres dispositius (mòbils, ordinadors i tauletes) només suposa un 4,7% del total de minuts dedicats a consum audiovisual. El 40% del temps es dedica a YouTube i el 32% a TikTok, segons dades del 2021.



Average video time per day (devices)
All individuals: 1hr, 26mins (28% total video day)
16-34s: 2hrs, 26mins (51% total video day)

Font: 2021, BARB/Broadcaster stream data/
ComScore /IPA TouchPoints 2021 (Wave 1 and 2),
Pornohub.

Als Estats Units les plataformes de TV en streaming tenen el 33,7% de l'audiència. Quasi al mateix nivell que la TV per cable i per sobre de la TDT, segons dades del 2022.



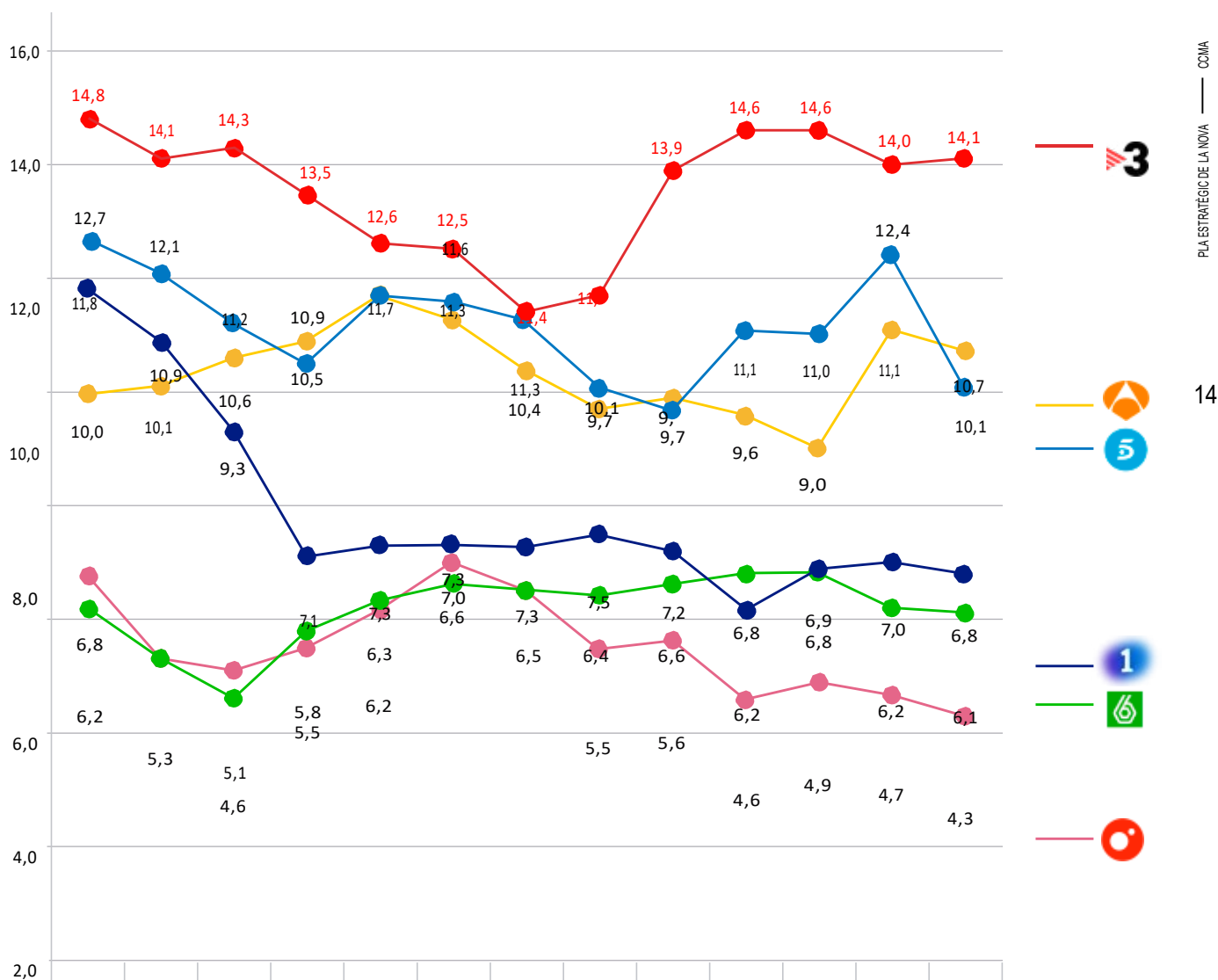
Other

Font: Nielsen. Juny 2022

**TV3 és lídera Catalunya en
televisió TDT.**

Arribem a un 14%
de qui veu televisió TDT.

**És un lideratge relatiu en un context
de fragmentació d'audiències.**



0,0

2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022

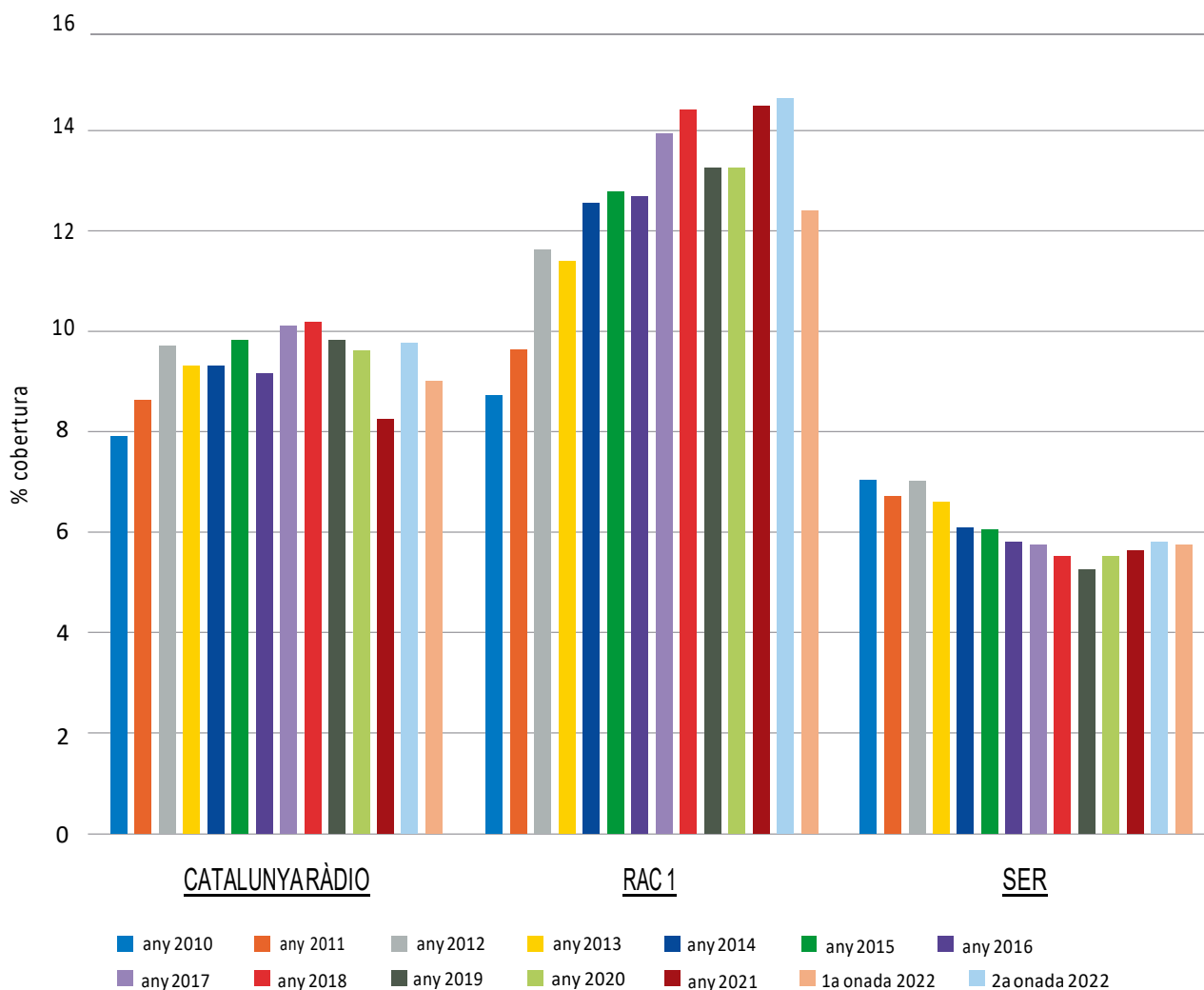
Cobertura mensual fins setembre 2022. Font: Kantar

Ala ràdio generalista, Catalunya Ràdio ocupa la segona posició al mercat i s'observa certa tendència a escurçar distàncies amb la primera.

La cobertura del total d'audiència de la ràdio generalista és del 30,9%.

Aquesta cobertura augmenta més del 60% si incloem la ràdio temàtica, on la CCMA té una presència discreta en un context d'audiències molt repartides entre diferents mitjans.

Evolució cobertura ràdio 2010 - 2022

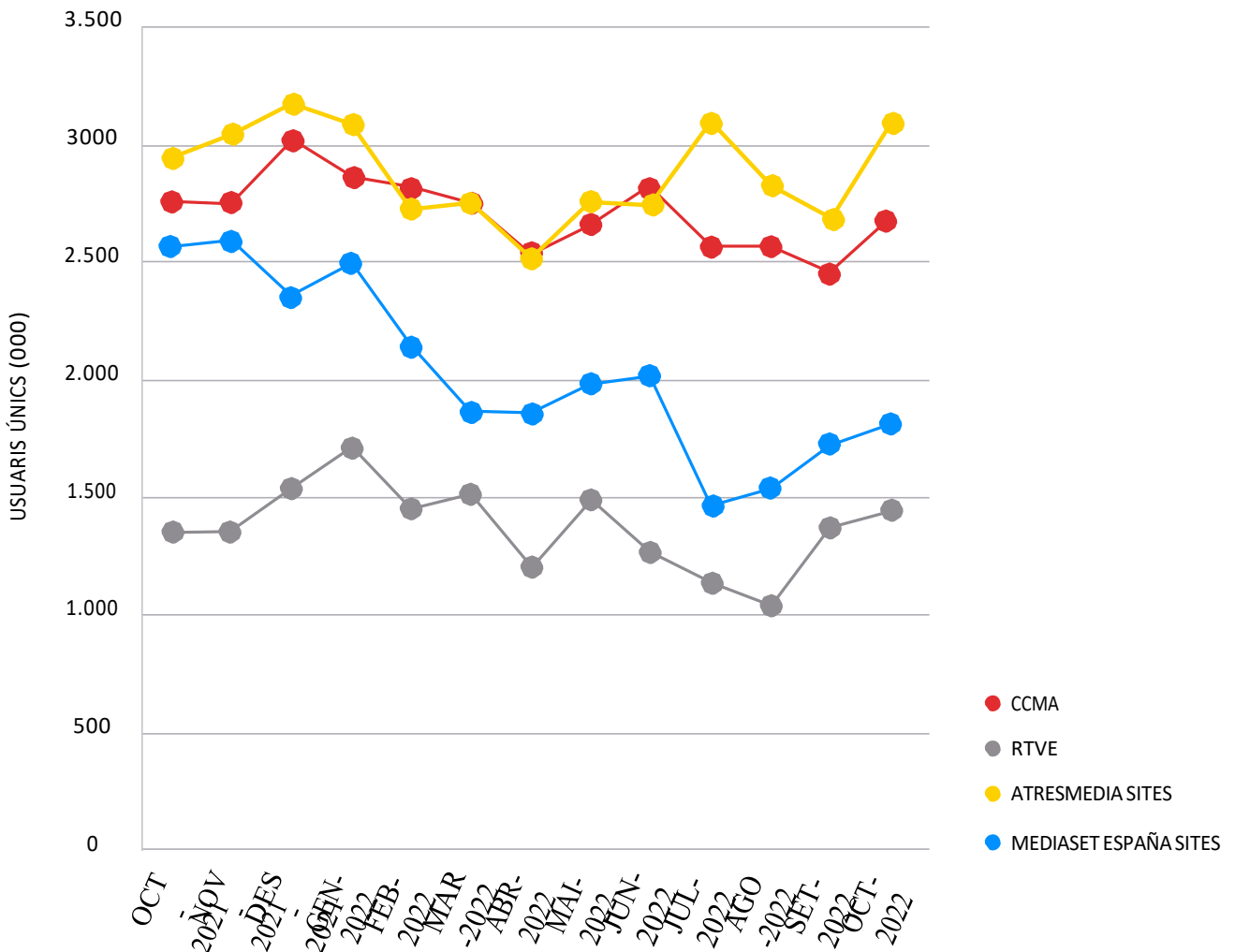


Font: EGM

La CCMA és el segon grup audiovisual en l'àmbit digital.

Les cobertures que assoleixen els canals digitals de les televisions i ràdios generalistes són baixes.

De fet, són molt petites si ens comparéssim amb els grans players de continguts digitals (plataformes streaming, xarxes socials, etc.), on la presència de continguts en català és anecdòtica.



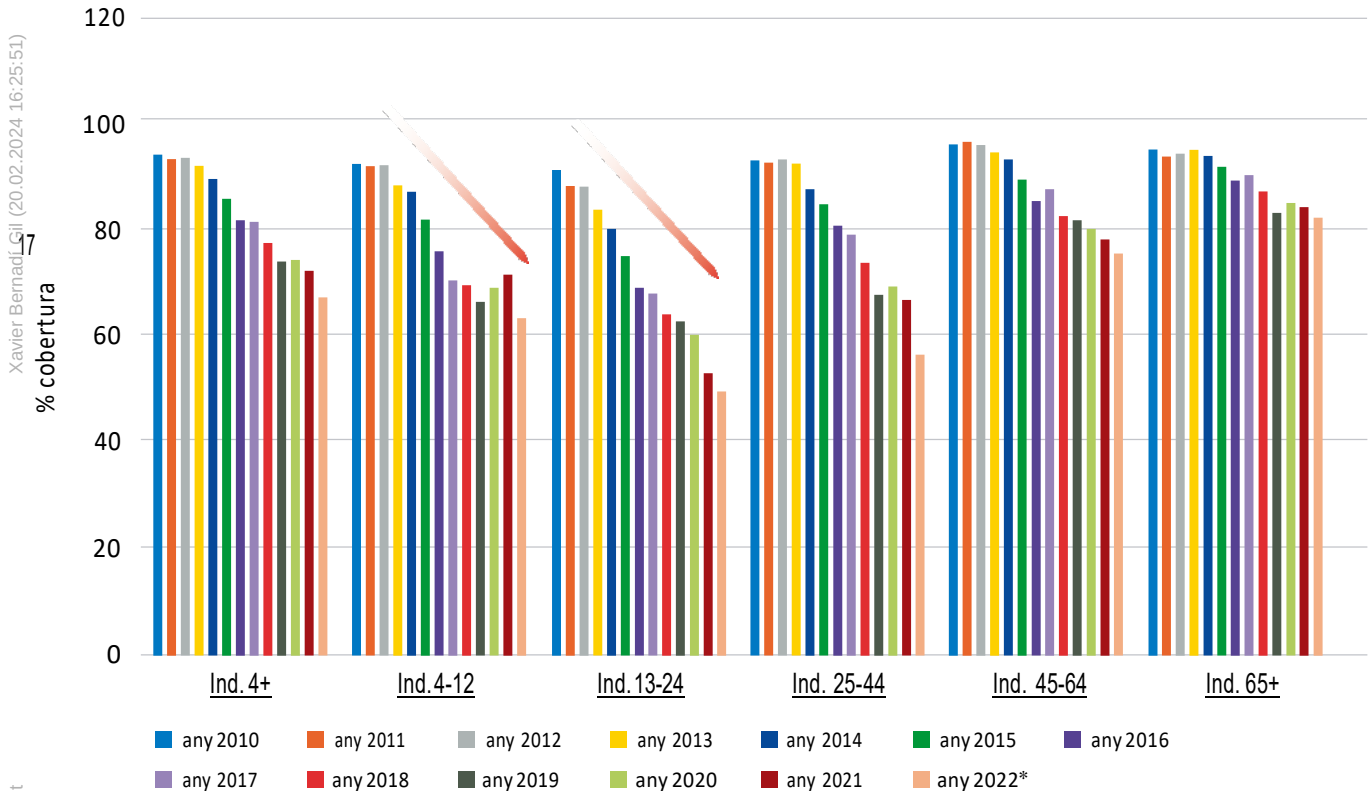
Font: Comscore Catalunya

El lideratge de TV3 a la TDT es basa en la fidelitat d'una audiència que va envellint.

La pèrdua de cobertura de la TDT de la CCMA entre qui té menys de 45 anys és molt acusada:

- Entre els joves adults de 25 a 44 anys (millennials).
- Entre els adolescents i joves de 13 a 24 (generació Z).
- Entre els nens (generació alfa).

TV3- Evolució cobertures per targets d'edat



Font: Kantar

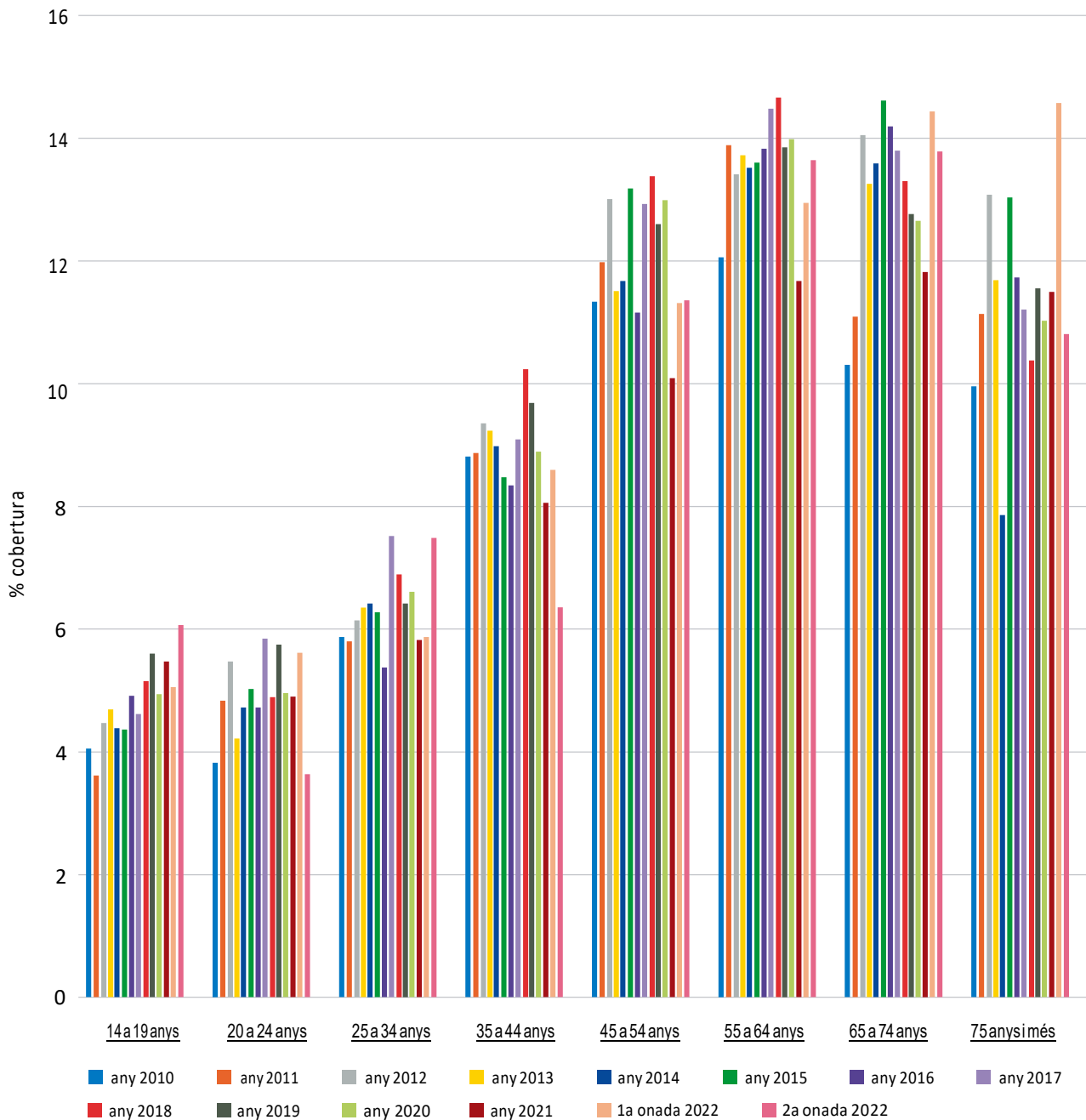
**Cal mantenir l'audiència actual i
ahora connectar amb les audiències
infantils, adolescents i joves en els**

**punts de contacte on consumeixen
continguts audiovisuals.**

L'audiència de la ràdio generalista també està envellida.

Tot i que Catalunya Ràdio atreu més joves que la competència, la cobertura és força baixa en els perfils per sota de 35 anys.

Catalunya Ràdio. Evolució cobertura per EDAT

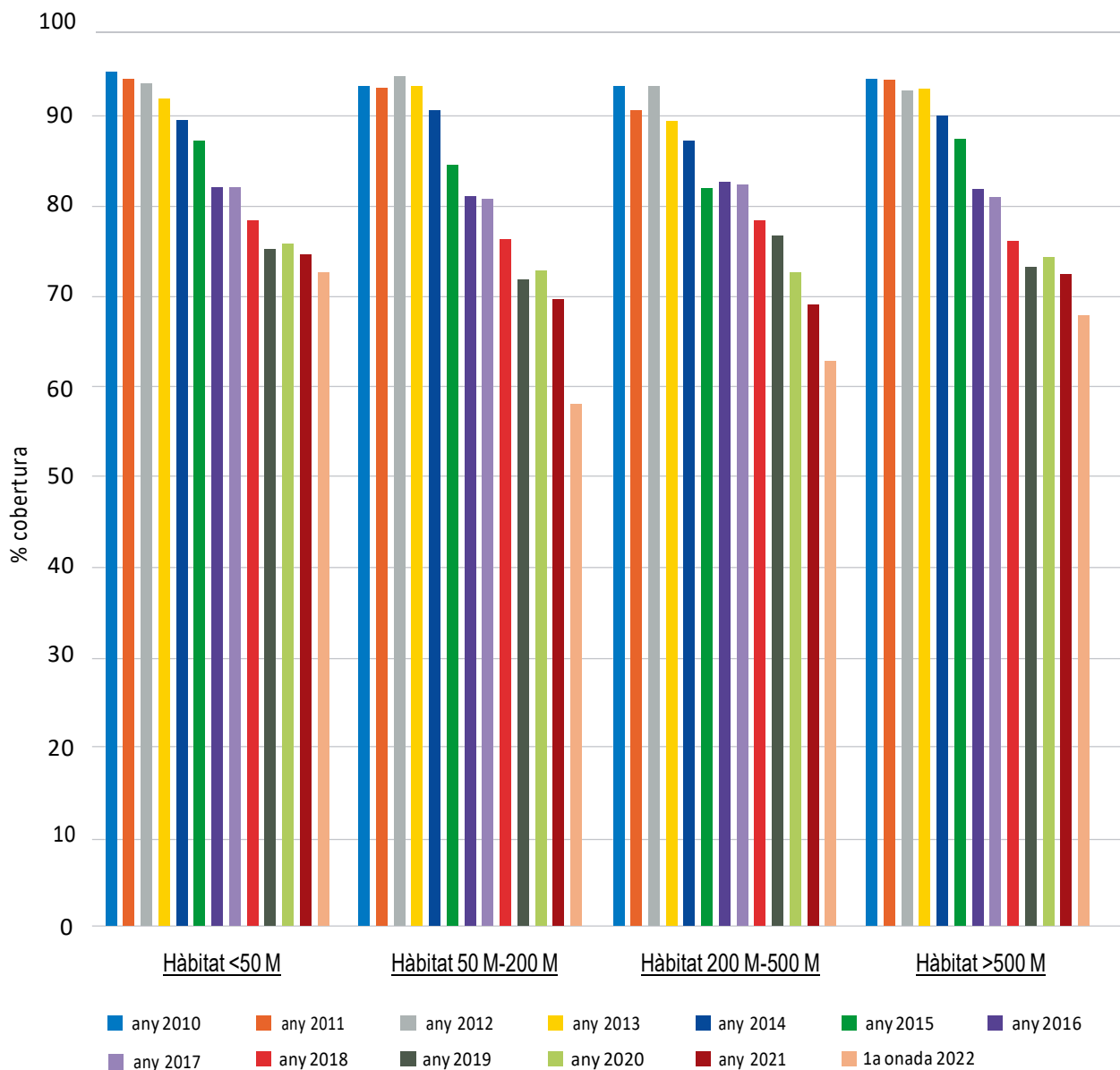


* Informe sobre l'audiovisual a Catalunya 2021

Televisió TDT: les cobertures més baixes es troben a les ciutats grans i a l'AMB.

A la ciutat de Barcelona i a les poblacions de menys de 50.000 habitants hi ha una menor pèrdua d'audiència.

CCMA. Evolució cobertura per HÀBITAT

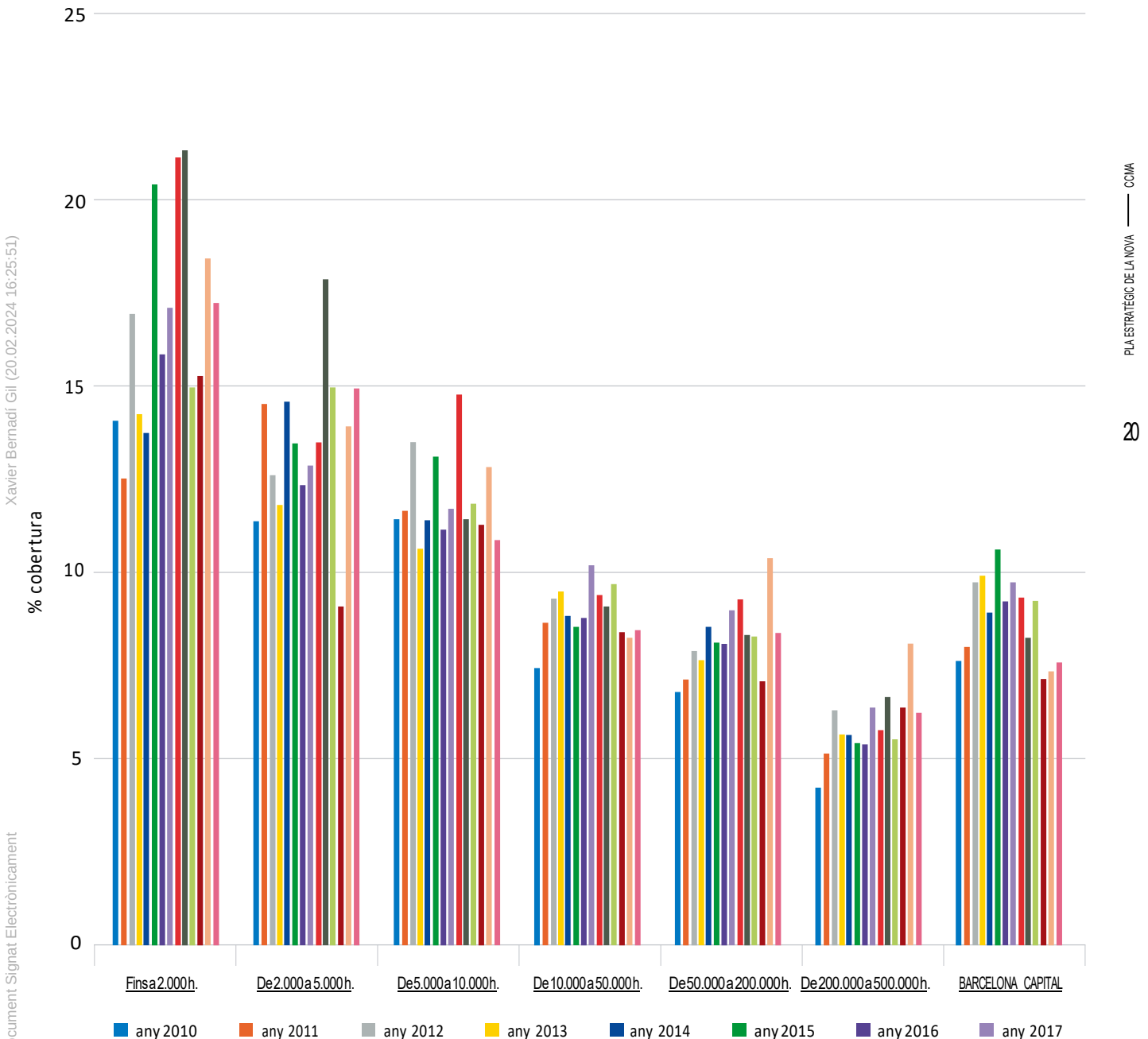


Cobertura mensual fins setembre 2022. Font: Kantar

Ràdio generalista: les cobertures són baixes als hàbitats de més de 10.000 habitants.

A la ciutat de Barcelona i a les ciutats mitjanes les cobertures són millors que a les ciutats grans de l'AMB.

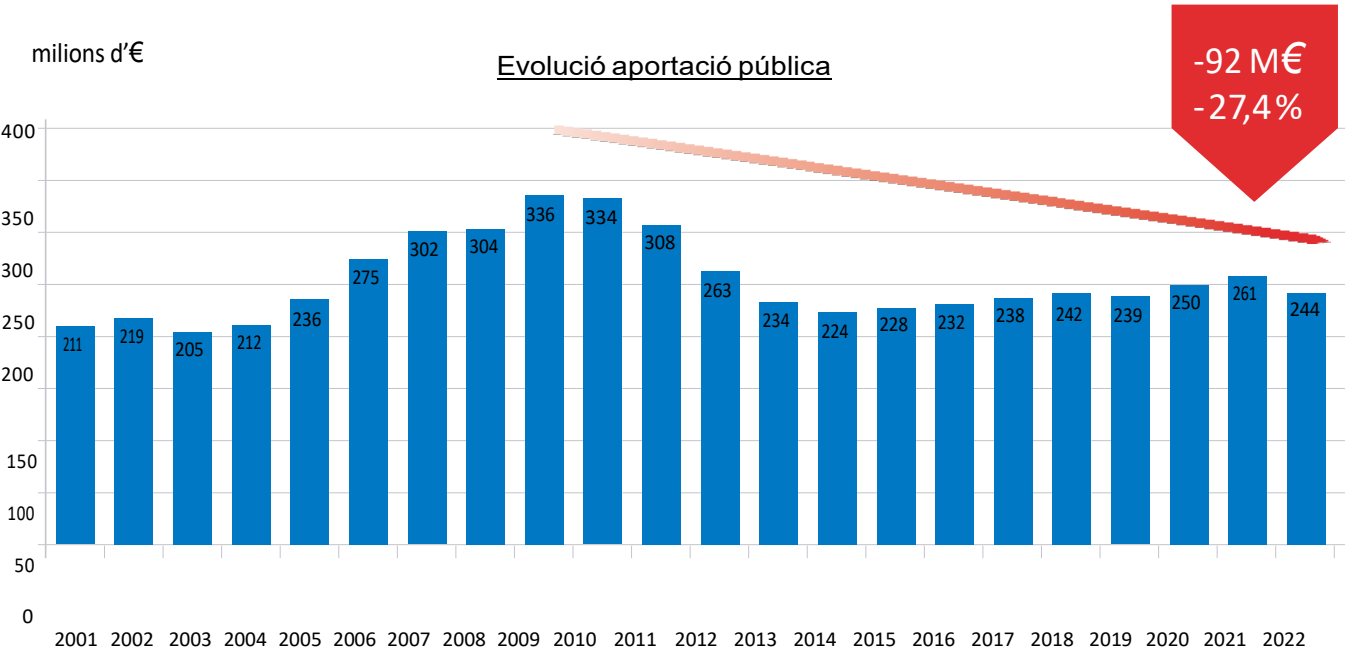
Catalunya Ràdio. Evolució cobertura per HÀBITAT



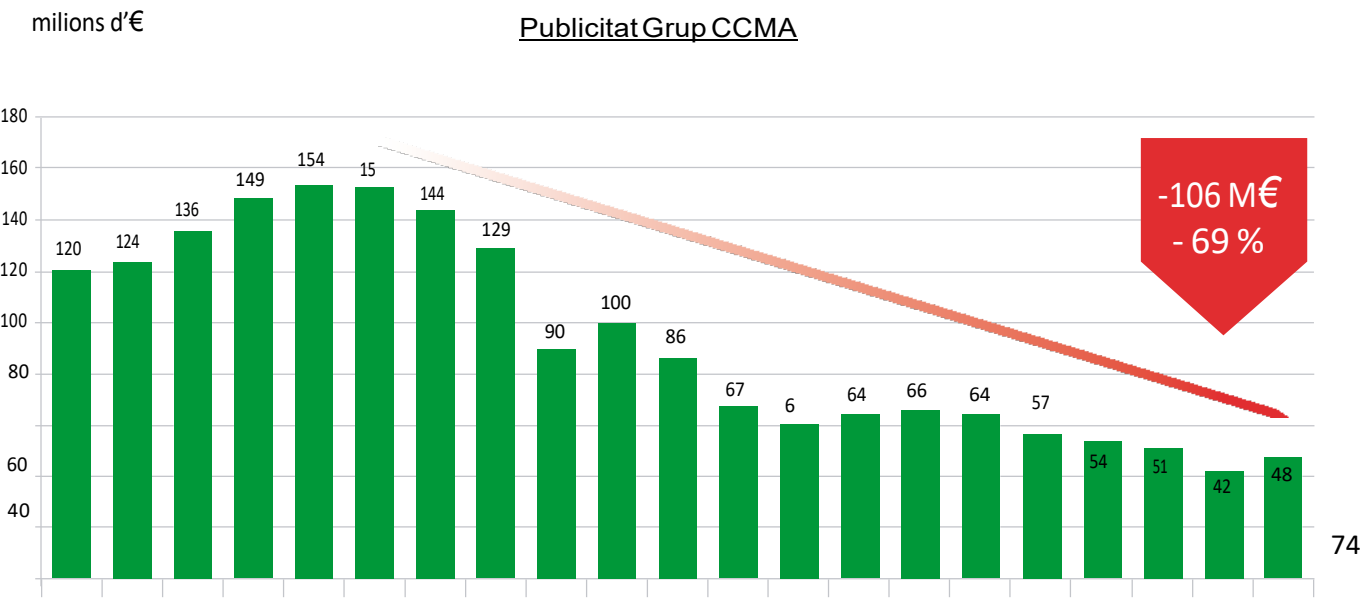
 any 2018  any 2019  any 2020  any 2021  1a onada 2022  2a onada 2022

Font: EGM

El finançament públic i els ingressos per publicitat han baixat considerablement en els últims anys.



Font: CCMA



20

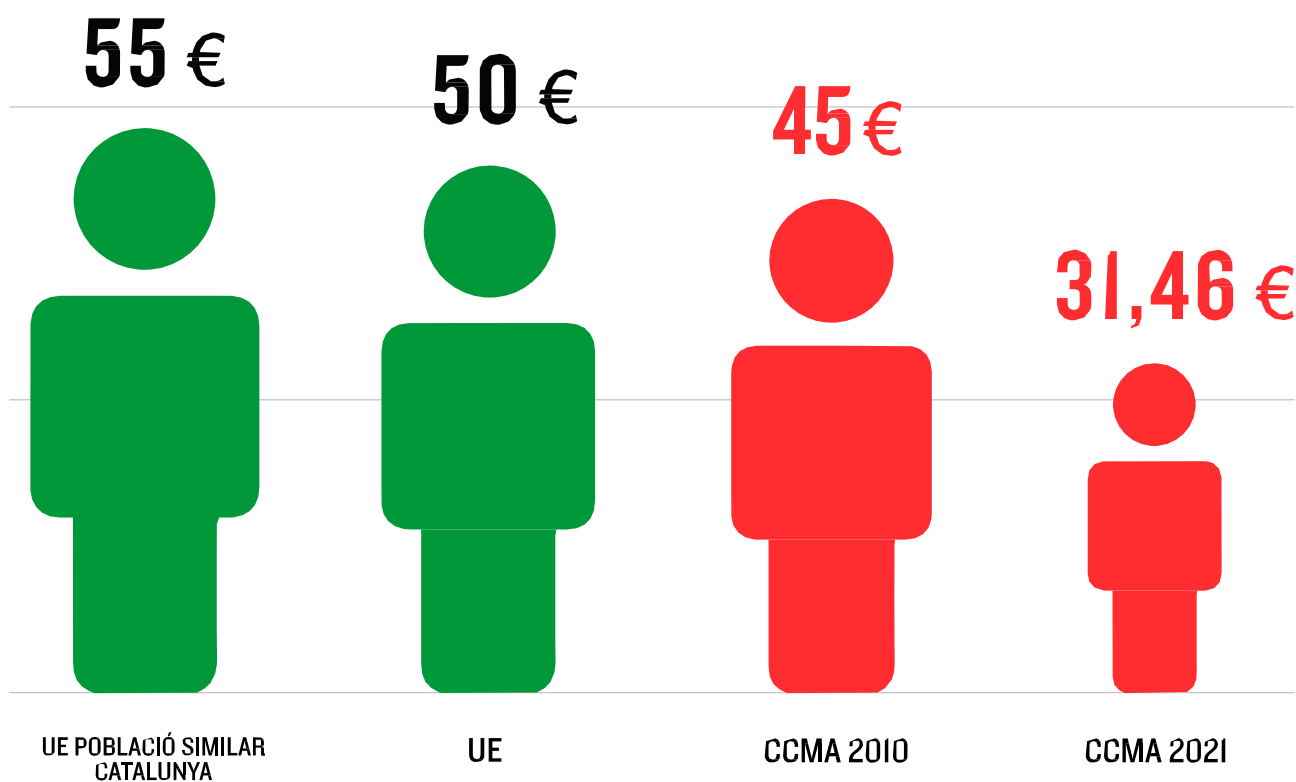
0

2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021

Font: CCMA

L'aportació pública per habitant en mitjans audiovisuals públics de la Generalitat de Catalunya és clarament inferior a la dels països del nostre entorn.

Aportació pública per habitant



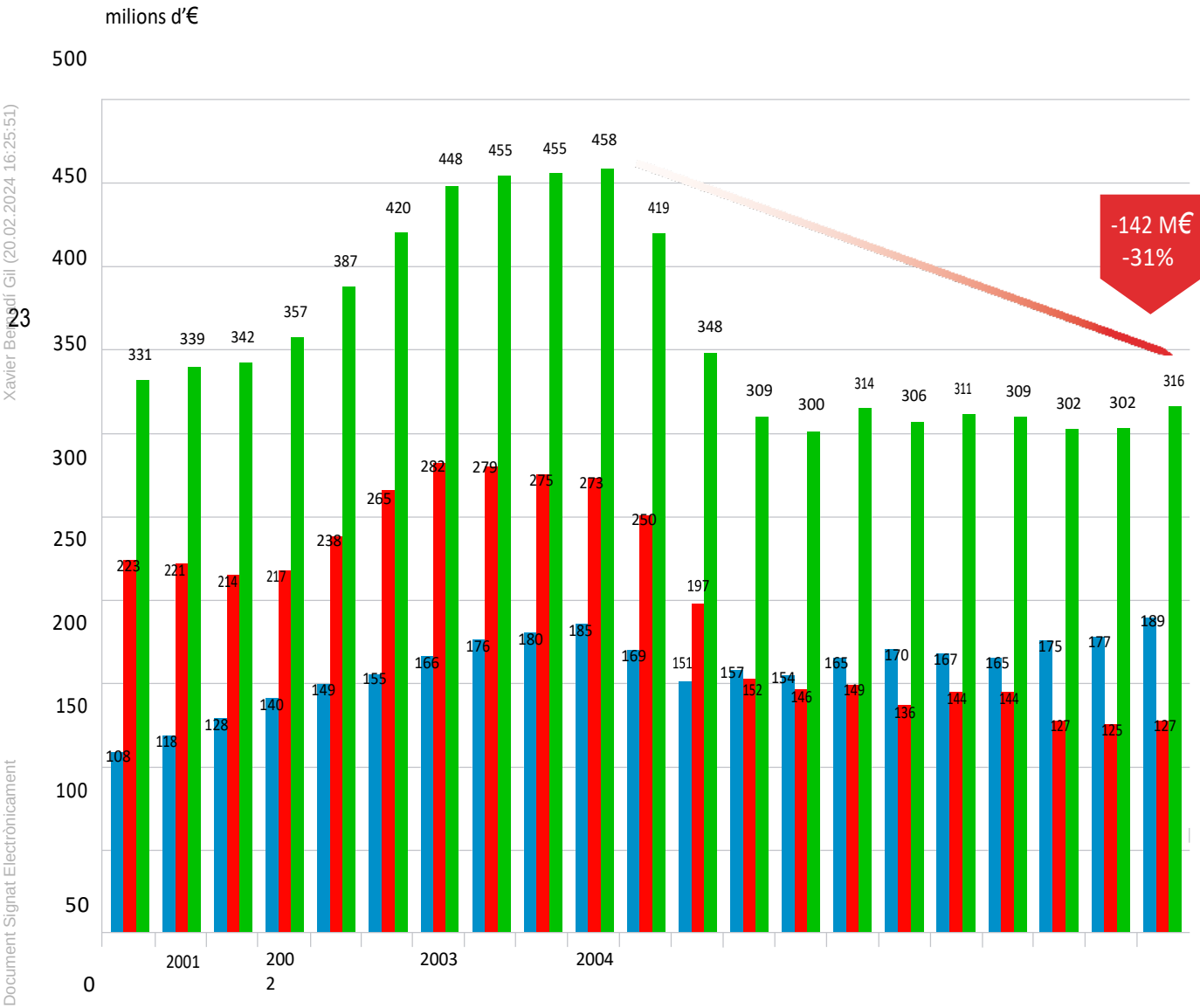
+137M€

El Llibre Blanc de l'audiovisual, elaborat pel CAC el 2017, preveia que la CCMA, per complir les missions de servei públic i anivellar-se al finançament dels mitjans dels països del seu entorn, necessita 137 M€

addicionals a l'any.

En conseqüència, s'ha fet una considerable retallada de despeses, molt acusada en la producció de continguts i en inversions en tecnologia i equipaments.

Evolució de despeses i inversions Grup CCMA



2005 2006 2007 2008 2010
200 2011
9 2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021

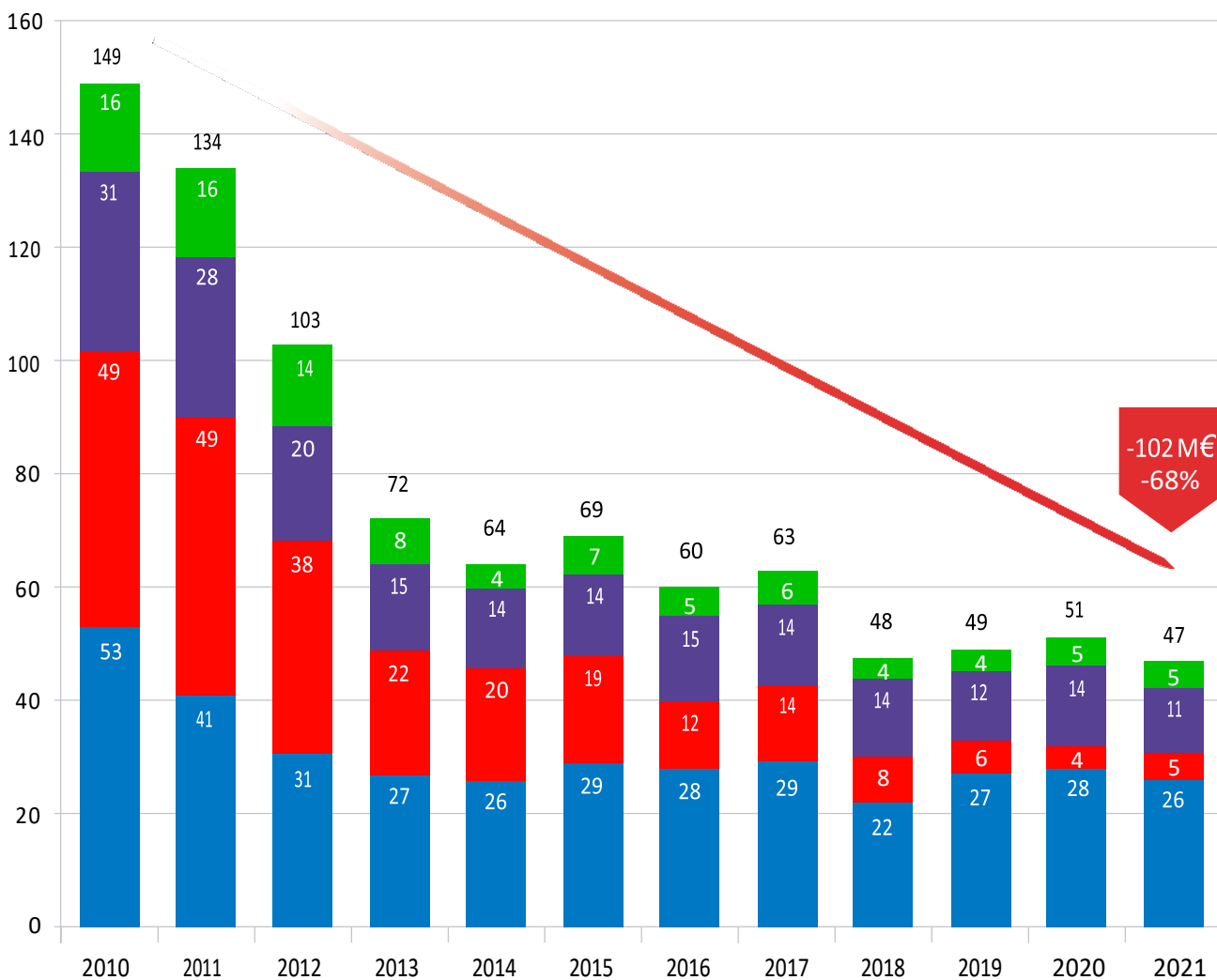
■ Despeses de personal ■ Resta despeses + inversions ■ Total despeses + inversions

Font: CCMA

A TVC, la retallada en producció de continguts afecta molt la seva capacitat per estar present als nous canals de consum audiovisual. És a dir, a les noves plataformes on els catalans menors de 40 anys consumeixen continguts.

Despesa en continguts TVC

milions d'€

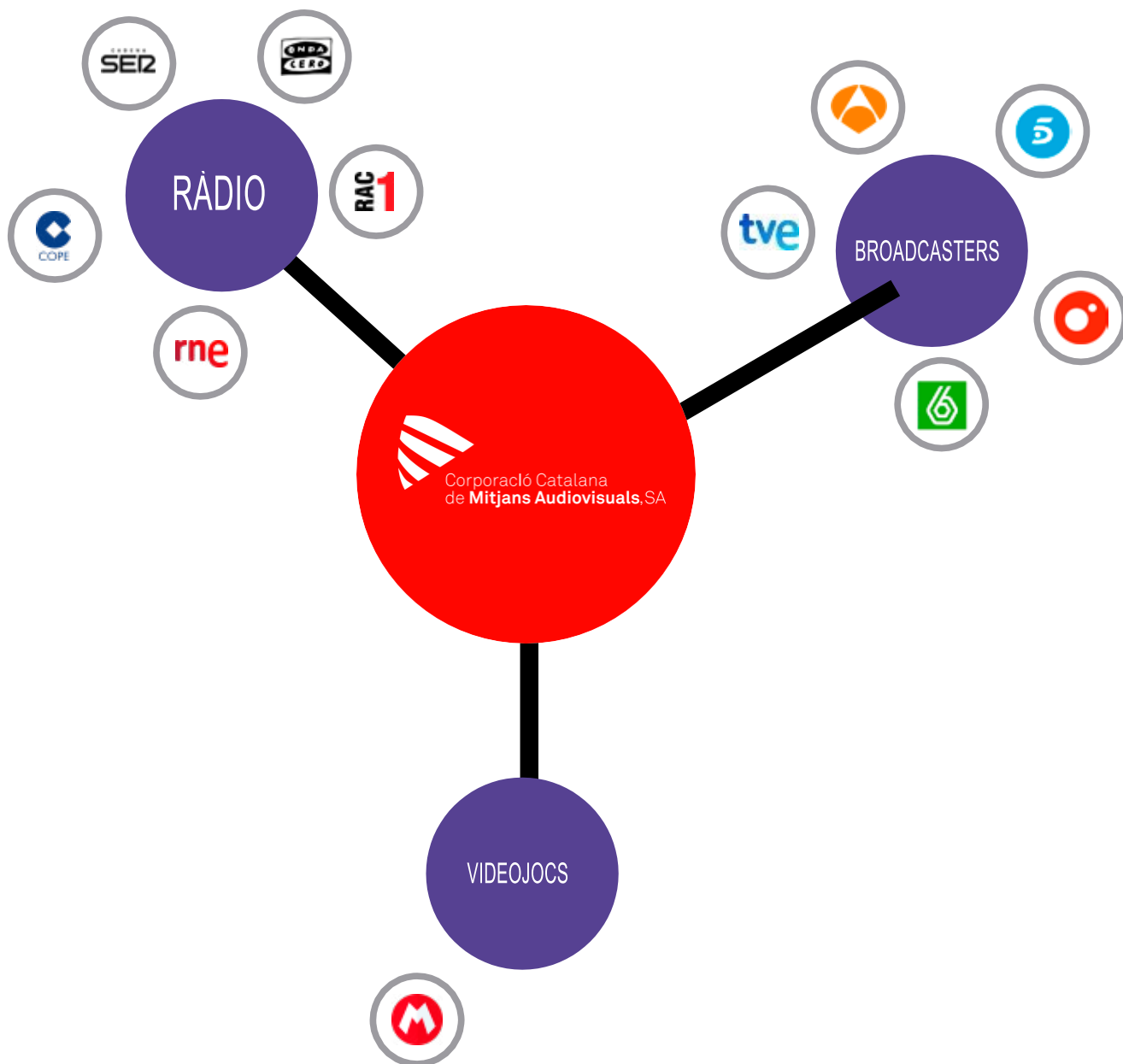


■ Producció associada ■ Drets esportius ■ Producció aliena ■ Coproduccions

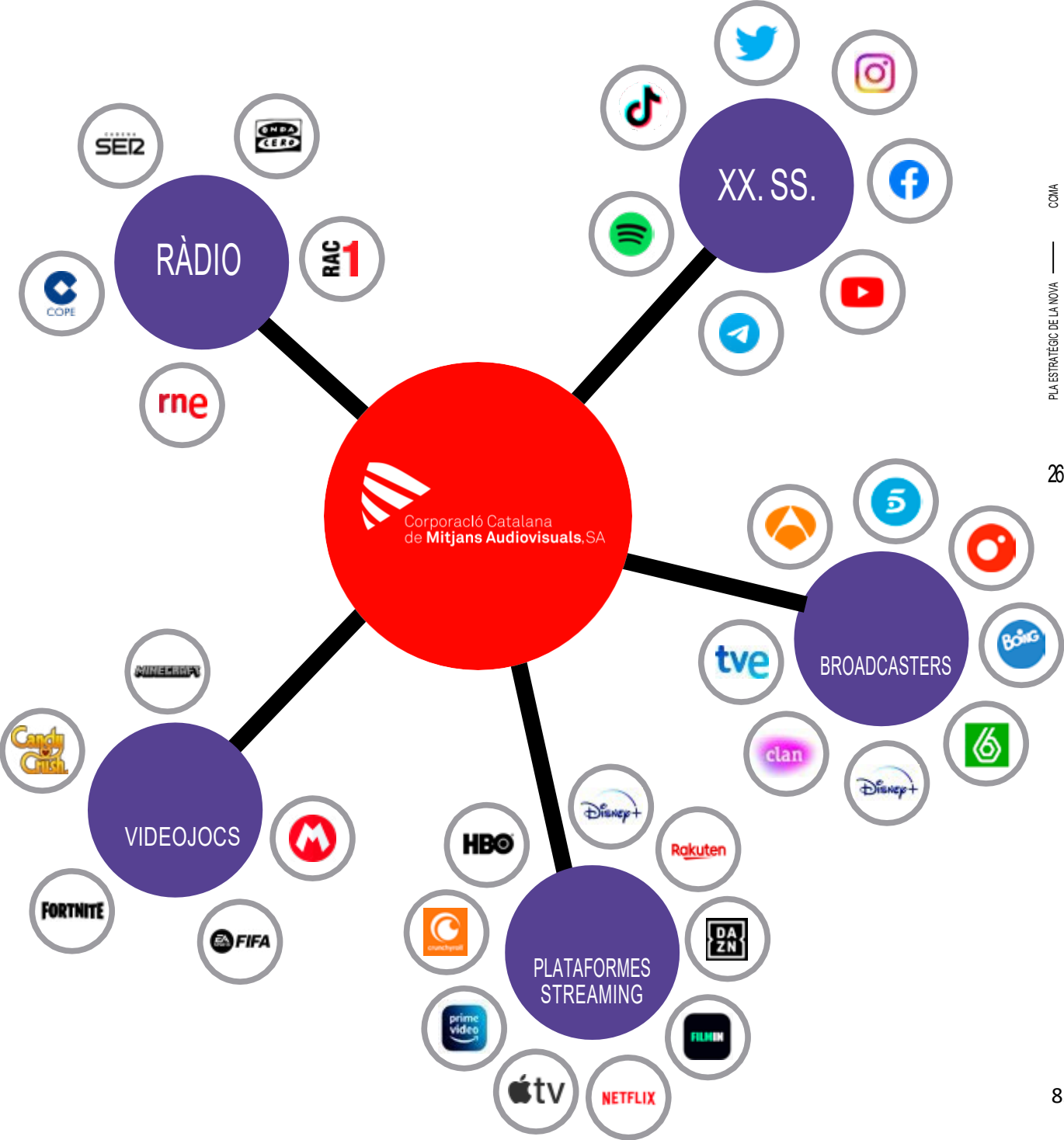
Font: CCMA

8 — MOMENT CLAU EN EL SECTOR AUDIOVISUAL CATALÀ. OPORTUNITAT DE REFORÇAR EL NOSTRE PAPER COM A AGENT IMPORTANT DEL SECTOR

Univers de competència 2002



En l'actual entorn competitiu complex i fragmentat, la nova CCMA s'enfronta a nous reptes i oportunitats.



PRINCIPALS — REPTES

1.

Aportar valor a la societat complint les missions de servei públic i contribuint a l'impuls de la llengua catalana i a la cohesió social de Catalunya mitjançant la producció i distribució de continguts i informació en català.

2.

Esdevenir una organització connectada amb tots els públics. Tornar a connectar el públic infantil i jove als continguts i la informació audiovisual en català.

3.

Adaptar els nostres continguts i formes de distribució als hàbits de consum i experiència audiovisual actuals.

PRINCIPALS — REPTES

4.

Garantir l'accés a la informació veraç, plural i diversa a la ciutadania davant del mal ús dels algorismes, la desinformació i les notícies falses.

5.

Esdevenir un eix connectorentre agents del sector audiovisual i donar suport al talent per a la producció i distribució de continguts i informació en català en tots els punts de contacte amb la ciutadania.

6.

Esdevenir una organització més àgil, flexible i innovadora, i atreure els recursos públics i privats necessaris per respondre a aquests reptes.



MISSIÓ I VISIÓ

FONAMENTS ESTRATÈGICS

D'ACORD AMB EL QUE ESTABLEIX LA LLEI,
L'ENCÀRREC QUE CAL COMPLIR ÉS:

**Aportar valor a la societat
amb continguts de servei
públic, sent un agent actiu per
a l'impuls de la llengua
catalana, afavorint la cohesió
social de Catalunya i contribuint
al desenvolupament cultural i
del país.**

A close-up, artistic photograph of a human eye, looking slightly to the left. The eye is brown with long, dark eyelashes. The skin around the eye is a warm, golden-brown tone. Overlaid on the image is white text.

VISIÓ DE LA NOVA

CCMA

EL FUTUR QUE VISUALITZEM I AL QUAL ENS AGRADARIA ARRIBAR:

**Ser la plataforma
de continguts
de referència
de la ciutadania**

**Compartir
continguts i
informació ens
apropa: quan
estem connectats
estem cohesionats.**

1.

**Hem de garantir
el dret dels
catalans a escollir
continguts i
informació de
qualitat en català
a qualsevol lloc.**

2.

**Per aconseguir-ho,
ho hem de fer
entre tots,
connectats amb
la societat i el
sector audiovisual,
i renovats com a
organització.**

3.

Compartir continguts i informació ens apropa: quan estem connectats estem cohesionats.



En l'entorn actual de consum de continguts, aquests esdevenen sovint centres de conversa. I no només això: els continguts i la informació es comparteixen i es recomanen.

Els continguts de servei públic transmeten valors democràtics, socials, educatius i culturals, i amb

**AVUI, ELS CONTINGUTS AMB MISSIÓ DE
SERVEI PÚBLIC ENS COHESIONEN**

això contribueixen a la cohesió social.
Connecten aquells que tenen afinitats i,
cosa que és més important,
aconsegueixen establir punts de
connexió entre aquells, a priori, més
allunyats entre si.

En aquest sentit, els continguts que reflecteixen
la diversitat i la pluralitat esdevenen un element
de connexió entre la ciutadania.

SIGUEM COM SIGUEM, VINGUEM
D'ON VINGUEM I PENSEM COM PENSEM.

Hem de garantir el dret dels catalans a escollir continguts i informació de qualitat en català a qualsevol lloc.

Xavier Bernadí Gil (20.02.2024 16:25:51)

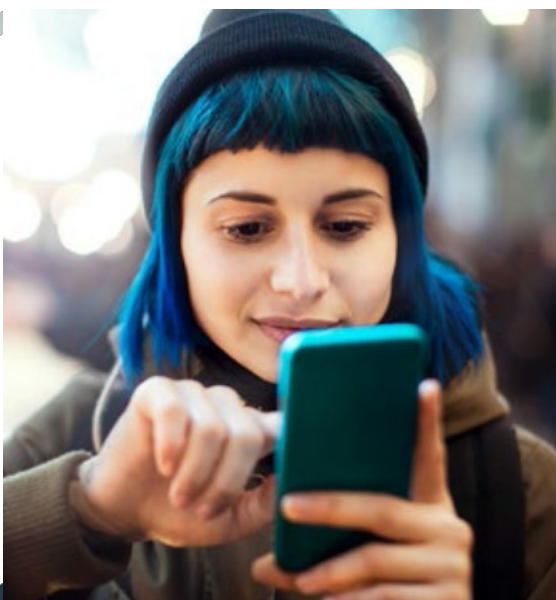
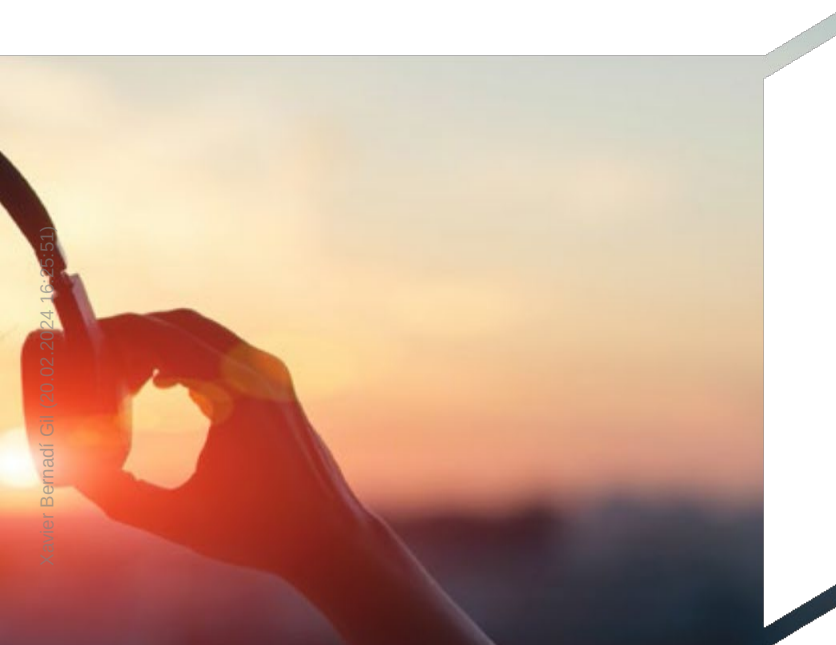
Som en un entorn d'oferta de continguts extraordinàriament àmplia. Hi ha molts agents actius que ofereixen continguts de qualitat, i molts disposen d'una capacitat de vegades aclaparadora d'arribar a la ciutadania. Però la gran majoria no ho fa amb el propòsit d'oferir continguts de qualitat en català.

D'altra banda, en un entorn on sovint la informació és esbiaixada i poc rigorosa, en un entorn de proliferació de fake news, el servei públic és qui ha de preservar el dret a accedir a informació veraç, objectiva i equilibrada, respectuosa amb el pluralisme polític, social, cultura i territorial.

Complint les missions de servei públic, la CCMA és l'ens que ha de treballar perquè els catalans i les catalanes puguin escollir i accedir a continguts i informació de qualitat en català a qualsevol lloc, en qualsevol moment. Cal ser competitiu en els entorns actuals de TV i ràdio, en els nous sistemes de distribució de continguts, en l'entorn digital en sentit ampli (webs, xarxes, apps, videojocs, metavers...) amb una oferta que excel·leixi en l'experiència de l'usuari, i en el territori, sent-hi més presents que mai.

SI NO HO FEM NOSALTRES, — NO HO FARÀ NINGÚ MÉS.

Per aconseguir-ho, ho hem de fer entre tots, connectats amb la societat i el sector audiovisual, i renovats com a organització.



Per connectar amb la ciutadania és imprescindible posar-la al centre de tota la nostra activitat, i això implica necessàriament conèixer-la en profunditat per oferir-li els millors continguts i experiències, en el format que s'adapti més a les seves necessitats i pel mitjà que li sigui més convenient.

La nova CCMA també ha d'estar connectada al sector, sent-ne agent actiu, col·laborant en el seu creixement, la innovació i la recerca, en el desenvolupament del seu talent i creativitat.

I tot això només es pot abordar des d'una transformació profunda per esdevenir una organització àgil i flexible, capaç d'adaptar-se als canvis permanents del sector, de la tecnologia i de la ciutadania, enfocada a l'aportació de valor a la societat amb eficiència en la gestió i eficàcia en la consecució dels objectius traçats.

NECESSITEM UNA
NOVA CORPORACIÓ



PER CONNECTAR AMB LA SOCIETAT
ACTUAL I SERVIR-LA CADA DIA MILLOR.

PROPÒSIT

**Volem esdevenir
un eix de cohesió de
la ciutadania al
voltant de continguts
de qualitat en català
per arribar a tothom**

CONNECTATS

PER ARRIBAR
A TOTHOM

DECLINACIÓ DEL PROPÒSIT
PER ÀMBITS D'ACTUACIÓ

CONNECTEM

PER ARRIBAR
A TOTHOM

1. ABAST

CONNECTEM AMB CATALUNYA
I AMB EL MÓN

2. CIUTADANIA

CONNECTEM AMB TOTHOM

3. CONTINGUTS I INFORMACIÓ

UNA CIUTADANIA CONNECTADA ALS
CONTINGUTS EN CATALÀ DE QUALITAT,
EN QUALSEVOL MOMENT I LLOC

4. PERSONES

CONNECTEM AMB ELS PROFESSIONALS
DE TALENT

5. ORGANITZACIÓ

CONNECTEM ELS NOUS TEMPS

6. SECTOR

CONNECTEM AMB EL SECTOR
AUDIOVISUAL CATALÀ

7. RECURSOS



ÀMBITS D'ACTUACIÓ:

—
OBJECTIUS I
ACCIONS

7 ÀMBITS, 18 OBJECTIUS ESTRATÈGICS I 67 LÍNIES D'ACTUACIÓ

1.

Abast

Contribuir, com a servei públic, a impulsar el català i cohesionar la societat al voltant de referents de contingut i informació de qualitat

4.

Persones

Esdevenir un equip humà motivat, innovador i compromès amb la transformació de l'empresa i amb aportar valor a la societat

2.

Ciutadania

Conèixer i analitzar millor la ciutadania per posar-la al centre de les nostres accions

5.

Organització

Esdevenir una organització àgil, flexible, cohesionada i compromesa

3.

Continguts i informació

Crear continguts rellevants de servei públic en català per respondre als interessos de la ciutadania des de la seva diversitat

6.

Sector

Esdevenir una organització connectada amb l'ecosistema audiovisual

7.

Recursos

Assegurar la sostenibilitat empresarial de la CCMA sent referència de bon govern i eficiència

en la gestió

DUES VISIONS ESTRATÈGIQUES CONFORMEN
L'AMBICIÓ EN L'ABAST QUE LA NOVA CCMA VOL ASSOLIR.

Som la versió original de Catalunya.

Connecten aquells que tenen afinitats i, cosa que és més important, aconseguixen establir punts de connexió entre aquells a priori més allunyats entre si.

En l'entorn actual, ningú com la CCMA per ser el mirall i el reflex de Catalunya, en tota la seva diversitat i pluralitat social, de valors i expressions culturals.

Hem de difondre continguts
rellevants que mostrin la realitat
i la cultura catalana a Catalunya i

Connectem amb Catalunya i amb el món

OBJECTIUS

LÍNIES D'ACTUACIÓ

1.

Fomentar la cohesió social al voltant de continguts de servei públic.

- **L1.** Impulsar i difondre el coneixement del català, l'aranès i la cultura catalana.
- **L2.** Potenciar continguts de qualitat i informació plural, veraç, objectiva i equilibrada, esdevenint un fons audiovisual de referència.
- **L3.** Generar comunitats d'usuaris al voltant del contingut i la informació, i promoure referents i influencers en català.
- **L4.** Generar models de participació ciutadana i de cocreació de continguts.
- **L5.** Fomentar l'educació mediàtica de la ciutadania, especialment entre els més joves.

2.

Ser la versió original de Catalunya: no només per la difusió de la llengua i la cultura catalanes, també per promoure la transmissió dels valors democràtics i socials i la nostra realitat. Ningú com nosaltres per transmetre com som.

- **L6.** Ser referents en continguts i en informació veraç, rigorosa, plural i equilibrada, reforçant els vincles de confiança amb la ciutadania.
- **L7.** Produir i distribuir continguts que transmetin i promoguin una societat més igualitària, menys estereotipada, més diversa, que garanteixi la protecció dels menors d'edat i dels col·lectius més vulnerables.
- **L8.** Establir metodologies i mètriques d'avaluació del servei públic i del seu impacte social.
- **L9.** Donar veu i reflectir el teixit social, econòmic i cultural de Catalunya en tota la seva diversitat i pluralitat, i projectar-lo internament i internacionalment.

3.

Promoure que els continguts i la informació que produïm traspassin fronteres i siguin escollits per la seva qualitat i el valor que aporten.

- **L10.** Augmentar la distribució de continguts en català presents a noves pantalles, plataformes, serveis de tercers i xarxes socials.
- **L11.** Produir continguts de valor amb vocació de distribució internacional.
- **L12.** Impulsar coproduccions amb actors nacionals i internacionals.
- **L13.** Activar estratègies comercials per impulsar la venda dels nostres continguts fora de Catalunya.



Connectem amb tothom

LA VISIÓ DE LA NOVA CCMA
EN CLAU DE A QUI ENS DIRIGIM ÉS AMBICIOSA I,
SOBRETOT, INCLUSIVA.

**Per aportar valor
a la societat hem
d'aportar valor a
cada un dels seus
membres.**

Xavier Bernadó G3 (20.02.2024, 16:25:51)

Tenim una missió de servei públic, creiem que per ser rellevants per a la societat hem d'arribar a tothom, hem d'estar connectats i connectades amb tothom.

Posar la ciutadania al centre de les nostres decisions implica conèixer i pensar en tots i cada un dels seus membres, contemplant tota la seva diversitat i pluralitat.

Per a la CCMA és tan rellevant fidelitzar les audiències actuals com recuperar aquelles que ara estan més allunyades o atreure les noves.

Tenim l'ambició de crear les eines per



Document Signat Electrònicament

Connectem amb tothom

OBJECTIUS

LÍNIES D'ACTUACIÓ

4.

Crear un hub del coneixement de la ciutadania per escoltar-la, conèixer-la i analitzar les seves inquietuds i hàbits.

- **L14.** Crear un nou model d'obtenció i anàlisi de dades per centralitzar, organitzar i explotar tota la informació possible.
- **L15.** Desenvolupar eines de relació amb els usuaris i les usuàries i de gestió de les seves dades.
- **L16.** Identificar tendències i hàbits de consum.
- **L17.** Crear un sistema d'escolta activa de la ciutadania a les xarxes socials.

5.

Atreure nous públics amb continguts i informació de referència.

- **L18.** Generar una nova proposta de contingut diferencial per a infants en els seus àmbits de consum.
- **L19.** Generar una nova proposta de contingut diferencial per a joves en els seus àmbits de consum.
- **L20.** Desenvolupar estratègies i accions d'atracció de segments de la població als quals no arribem.

6.

Enfortir la connexió amb els públics.

- **L21.** Fidelitzar els usuaris i les usuàries intensificant el contacte, la relació i la recomanació de continguts en l'entorn digital.
- **L22.** Redefinir l'estratègia de marques de la CCMA amb enfocament omnicanal/transmèdia.
- **L23.** Mobilitzar més recursos per a la promoció de la nostra oferta audiovisual, per ser competitius i més visibles, especialment en l'entorn digital i al carrer.
- **L24.** Millorar constantment l'experiència d'usuari en totes les nostres finestres de relació.
- **L25.** Tenir una estratègia que ens asseguri retenir la ciutadania fidel als continguts de la CCMA.

Una ciutadania connectada als continguts en català de qualitat, en qualsevol moment i lloc

LA NOVA VISIÓ DE LA CCMA VERS
ELS CONTINGUTS I LA INFORMACIÓ.



Una ciutadania connectada als continguts en català de qualitat, en qualsevol moment i lloc

OBJECTIUS

LÍNIES D'ACTUACIÓ

7.

Mantenir l'elevat estàndard de qualitat que ens caracteritza, transformant l'experiència de consum audiovisual de continguts i informació en català, adaptant-la als hàbits de consum actuals.

- **L26.** Dissenyar i produir continguts amb enfocament transmèdia i omnicanal considerant prèviament els itineraris de distribució.
- **L27.** Dissenyar, produir i distribuir continguts purament digitals.
- **L28.** Generar experiències en viu a partir del contingut.
- **L29.** Esdevenir un actor important en el sector dels videojocs i oferir-ne com a part de l'oferta de la CCMA.

8.

Situar la ciutadania i els seus interessos al centre per produir i distribuir continguts i informació referencials per generar demanda, tant en el públic generalista com en els perfils més nínxol.

- **L30.** Generar continguts que esdevinguin marques, amb atracció sobre un públic massiu.
- **L31.** Produir i distribuir continguts temàtics tenint en compte els interessos diversos de la ciutadania: cultura, esports, divulgació, ciència, història, economia, etc.
- **L32.** Produir i distribuir contingut i informació que reflecteixi la ciutadania diversa i plural de la Catalunya d'avui.

9.

Impulsar una plataforma de país de distribució digital de continguts en català sota demanda i en streaming.

- **L33.** Creació d'una nova OTT catalana d'accés universal capaç de competir en l'entorn digital.
- **L34.** Millorar l'oferta de continguts per ser consumits a demanda, més àmplia i afí a les inquietuds de la ciutadania diversa.
- **L35.** Desenvolupar aliances per a la distribució de continguts de tercers.



Connectem amb els professionals de talent

L'AMBICIÓ DE LA CCMA VERS LES PERSONES DE LA CORPORACIÓ.



Aquest pla estratègic neix de les mateixes persones de la Corporació. I té sentit en tant que són aquestes qui el faran realitat. Són els i les professionals qui esdevindrà el motor del canvi.

És per això que la nova CCMA, des d'un inici i d'ara endavant, vol estar permanentment connectada amb les persones que en formen part.

La CCMA ambiciona potenciar el talent intern i l'atracció de persones externes per aconseguir un equip polivalent, motivat, àgil i innovador.

Connectem amb els professionals de talent

OBJECTIUS

LÍNIES D'ACTUACIÓ

10.

Gestió del talent per evolucionar cap a una organització més àgil, flexible i capaç d'afrontar canvis.

- **L36.** Potenciar la formació i el desenvolupament en noves competències per millorar la polivalència, la flexibilitat i els lideratges transformadors.
- **L37.** Acompanyar els i les professionals en el desenvolupament de la seva trajectòria professional.
- **L38.** Evolucionar cap a un model de gestió del talent basat en valoracions de competències i assoliment d'objectius

11.

Adequació de les habilitats de la plantilla a les necessitats actuals de l'empresa.

- **L39.** Desenvolupar un nou model d'incorporació de talent.
- **L40.** Impulsar polítiques de diversitat que acostin la composició de la plantilla a la realitat social.
- **L41.** Impulsar accions que permetin la captació de talent jove.
- **L42.** Revisar els perfils necessaris per afrontar els nous reptes i modificar les DLT que ho requereixin.

12.

Impulsar una cultura corporativa innovadora, oberta, col·laborativa i compromesa, amb els i les professionals com a motor de canvi.

- **L43.** Enfortir la transparència i la participació dins d'estructures organitzatives menys jeràrquiques i més horitzontals.
- **L44.** Potenciar la comunicació interna.
- **L45.** Impulsar la cultura de la innovació, la millora contínua i l'orientació a resultats.
- **L46.** Impulsar la cultura digital per potenciar el treball transversal i per projectes, i la col·laboració.

Connectem amb els nous temps

L'AMBICIÓ DE LA CCMA VERS LES PERSONES
DE LA CORPORACIÓ.



Connectem amb els nous temps

OBJECTIUS

LÍNIES D'ACTUACIÓ

13.

Adequació de l'organització per assolir els objectius del pla.

- **L47.** Adequar l'estructura societària de la CCMA.
- **L48.** Adequar l'estructura organitzativa de la CCMA per potenciar la confluència de recursos i el treball transversal i per projectes.
- **L49.** Promoure una cultura organitzativa oberta al canvi, la flexibilització dels equips de treball i la col·laboració interna i externa.
- **L50.** Fomentar la participació dels consells professionals i els comitès d'empresa.

14.

Esdevenir una organització modèlica europea per la nostra gestió sostenible, eficient i transparent.

- **L51.** Impulsar l'eficiència en els processos i eines de gestió.
- **L52.** Incorporar la visió de la sostenibilitat en la gestió (equilibri entre les dimensions econòmiques, socials i mediambientals).
- **L53.** Apostar per la transparència, les dades obertes i el retiment de comptes.



Connectem amb el sector audiovisual

LA VISIÓ DE LA NOVA VISIÓ DE LA CCMA VERS
EL SECTOR AUDIOVISUAL.



La societat evoluciona ràpidament amb nous hàbits de consum de continguts i informació. Davant d'aquesta realitat, els reptes són grans.

Per fer-los front, la CCMA vol estar més unida i connectada que mai amb el sector, intercanviant la

innovació, la recerca, el talent i la transferència de coneixement.

La nova CCMA creu amb fermesa que la unió i la cooperació són un motor de canvi.

Connectem amb el sector audiovisual

15.

Esdevenir una organització connectada amb l'ecosistema audiovisual i cultural.

- **L54.** Participar activament en el projecte del hub audiovisual de Catalunya.
- **L55.** Impulsar la innovació, la recerca i la transferència de coneixement, internament i amb el sector.
- **L56.** Forjar aliances i nous models de relació amb tercers (institucions públiques, culturals, universitats, empreses, start-ups, creadors i operadors audiovisuals).
- **L57.** Posicionar la CCMA com a banc de proves de la innovació ("arena of innovation").





Perquè tot això sigui possible es durà a terme un nou enfocament en la gestió dels recursos basat en tres eixos

OBJECTIUS

LÍNIES D'ACTUACIÓ

16.**Aprofundir en les oportunitats de generació d'ingressos existents.**

- **L58.** Revisar estratègies i polítiques comercials per incrementar els ingressos de publicitat convencional.
- **L59.** Potenciar vendes de continguts i drets.
- **L60.** Aprofundir en els models de venda de marxandatge i productes derivats.
- **L61.** Captar més fons públics de les diverses institucions.

17.**Explorar noves fonts d'ingressos.**

- **L62.** Explorar nous models de negoci a partir dels continguts i altres actius (edificis, formació, desenvolupaments tecnològics, etc.).
- **L63.** Implantar models de gestió segons una visió de negoci en equips, projectes i serveis.
- **L64.** Captar recursos privats per vies diferents de la publicitat i el patrocini.

18.**Cercar estalvis més enllà de la contenció de costos i planificar inversions.**

- **L65.** Treballar polítiques fiscals d'estalvi.
- **L66.** Fomentar aliances que generin estalvis.
- **L67.** Desenvolupar un pla d'inversions per modernitzar actius.

PRINCIPALS PALANQUES DE CANVI

ELS MITJANS DE LA CCMA, ATENENT A LA SEVA MISSIÓ FUNDACIONAL, HAN DE SER AGENTS ACTIUS D'IMPULS DE LA LLENGUA CATALANA EN UN CONTEXT DE RETROCÉS GENERALITZAT DEL SEU ÚS SOCIAL A LA MAJORIA D'ÀMBITS.

TOTES LES PALANQUES DE CANVI, QUE SÓN AQUELLES ACCIONS QUE MARCARAN UN ABANS I UN DESPRÉS, INCORPOREN AQUESTA PREMISSA.

1.

El hub del coneixement de la ciutadania per escoltar-la, conèixer-la i analitzar les seves inquietuds identificant tendències i hàbits de consum de continguts.

connectin tant amb el públic generalista com amb perfils més nínxol, contribuint a la normalització de la llengua catalana i la cultura.

3.

Situar la ciutadania al centre per produir i distribuir continguts de servei públic que

2.

Una nova OTT catalana d'accés universal

capaç de competir amb altres plataformes i garantir l'accés de la ciutadania a continguts en català en l'entorn digital.

4.

Reforçar la informació i els continguts de servei públic, que aporten valor a la ciutadania

i són elements de cohesió social i valors democràtics, i establir mecanismes d'avaluació de l'impacte social i la cultura.

Xavier Bernadí Gil (20/02/2024, 16:25:51)

5.

Una nova estratègia de marques
amb enfocament omnicanal i transmèdia
per connectar amb tothom.

6.

Un model de gestió més àgil i flexible
en què es potenciï el talent, la cultura de la
innovació i la col·laboració amb l'ecosistema
audiovisual, que esdevingui el motor de canvi i
d'excel·lència de l'organització.

7.

Accelerar la transformació digital
tecnològica de l'organització per ser més
eficients i competitius.

8.

**Un finançament públic adequat i un
nou model de captació i gestió dels
recursos econòmics** adaptat als canvis i
oportunitats que presenta l'ecosistema
audiovisual i els sectors empresarials a nivell
català i internacional.

9.

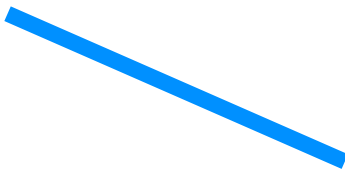
**Revisar l'estructura organitzativa
i societària de la CCMA**, així com
el marc normatiu, per assolir
els objectius del pla.

10.

Participació estratègica de la CCMA
en el nou **Catalunya Media City**.

PRINCIPALS — PALANQUES

DE CANVI





1



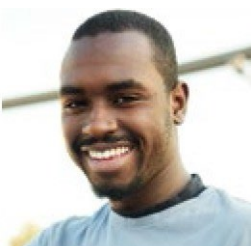
1



1



1



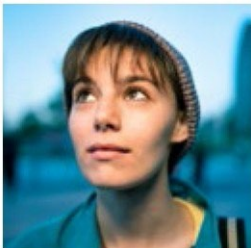
1



1



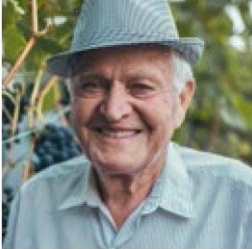
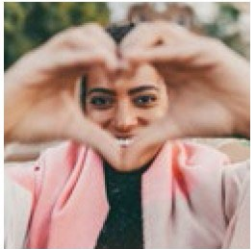
1



1



1



CO — NN
EC — TEM

PER ARRIBAR A TOTHOM



Corporació Catalana
de **Mitjans Audiovisuals**, SA