

CO

NN

EC

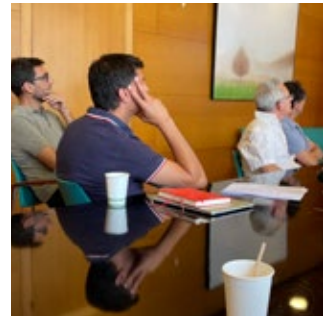
TEM

PER ARRIBAR A TOTHOM



Corporació Catalana
de Mitjans Audiovisuals, SA

PLA ESTRATÈGIC DE LA NOVA — CCMA



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

ACTUALS

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.

1 — POBLACIÓ MÉS ENVELLIDA I MÉS DIVERSA

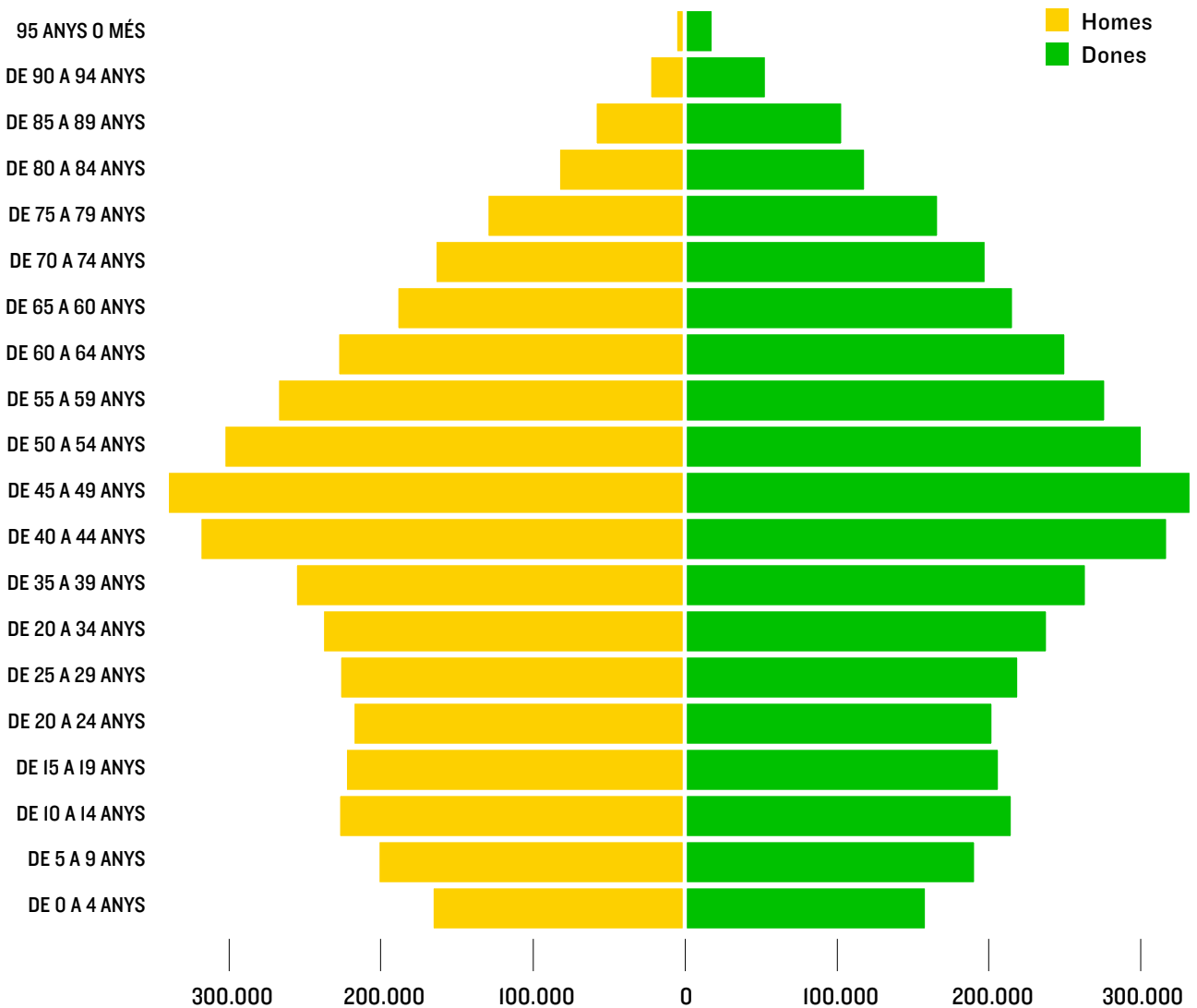
La població de Catalunya està canviant en dues direccions:

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.

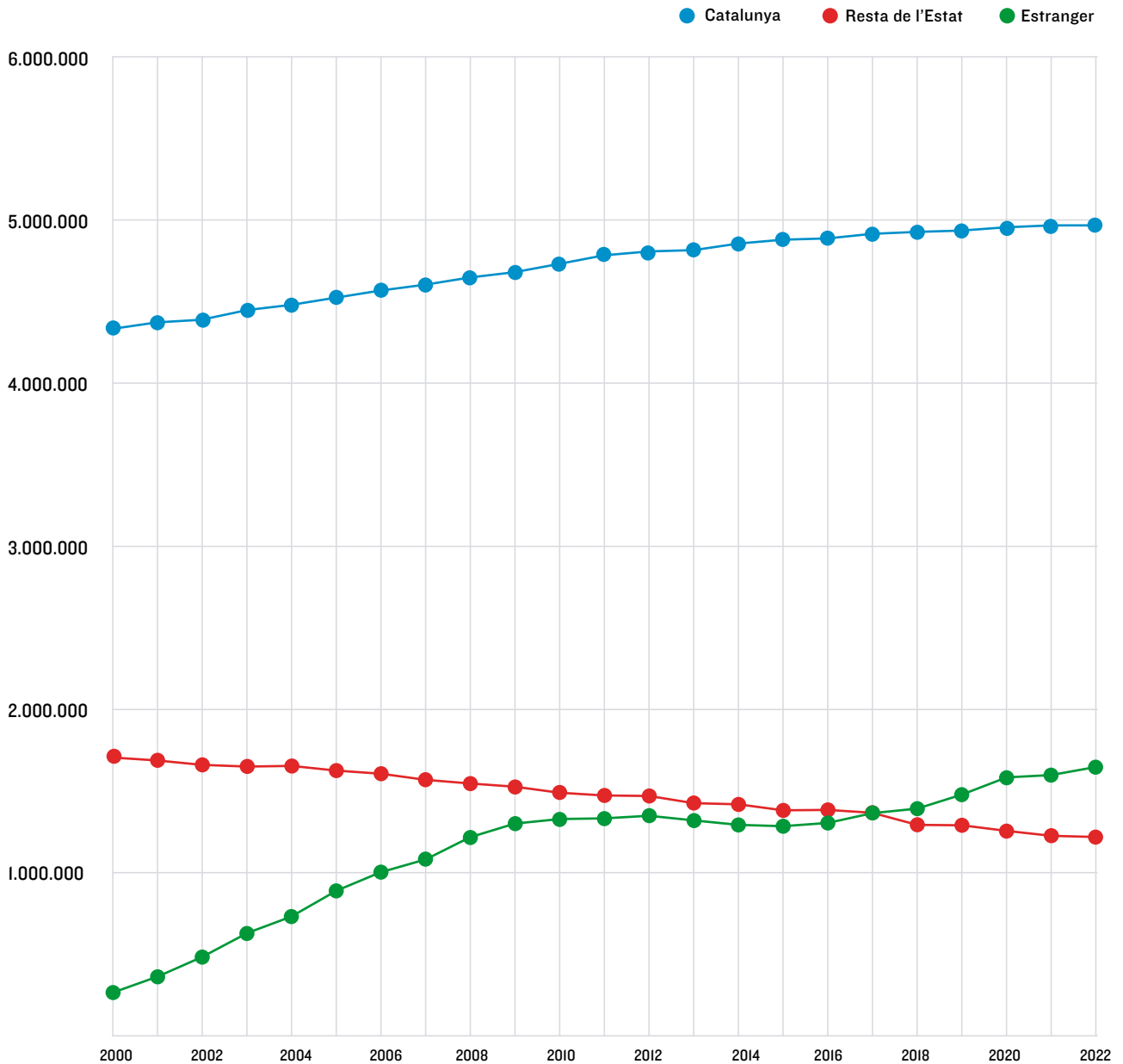
7



1 — POBLACIÓ MÉS ENVELLIDA I MÉS DIVERSA

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.

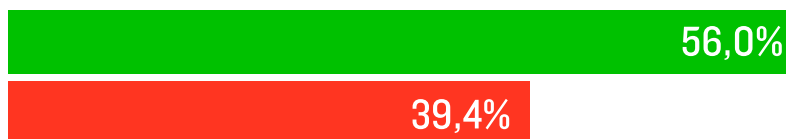
PLATAFORMA	% DE CATALÀ
HBO	0,1%
NETFLIX (DADES 2020)	0,5%
DISNEY+	0,8%
PRIME VIDEO	1,3%
FILMIN	18,9%

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

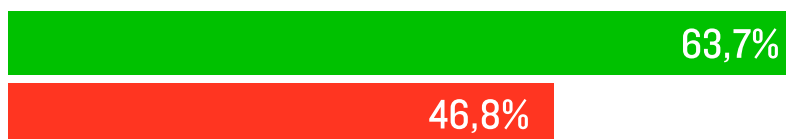
En els últims 20 anys el coneixement del català presenta un lleuger retrocés.

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

ALUMNE -> PROFESSOR



ALUMNE AL GRUP



ALUMNE EN ACTIVITATS



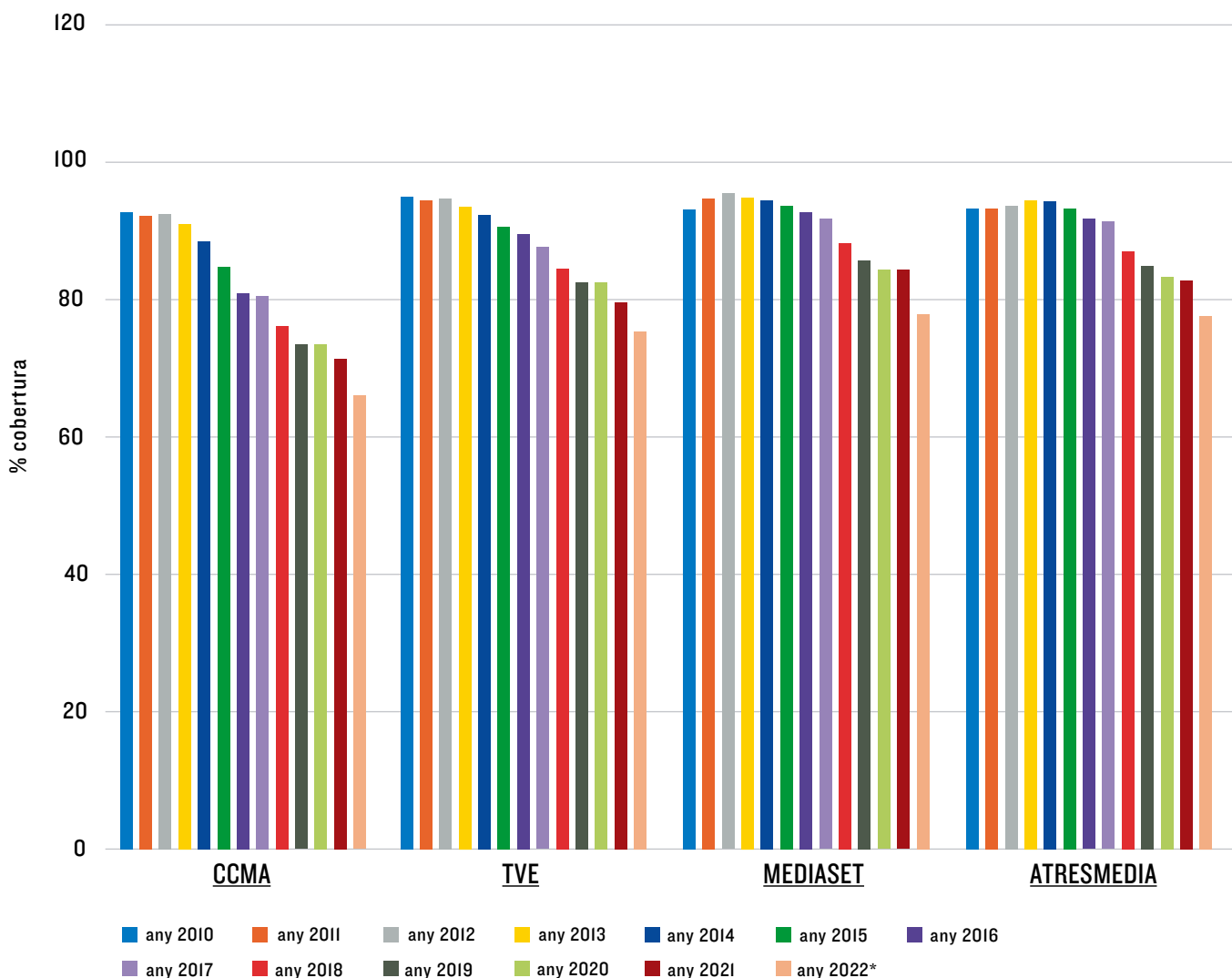
Font: Departament d'Educació

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

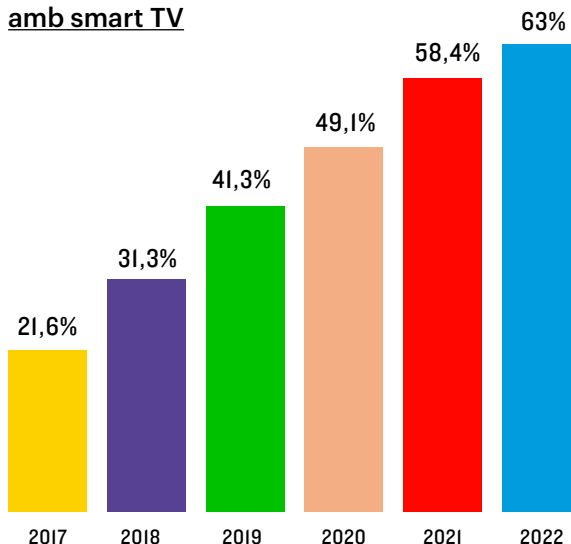


* Cobertura mensual fins al mes de setembre de 2022. Font: Kantar

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

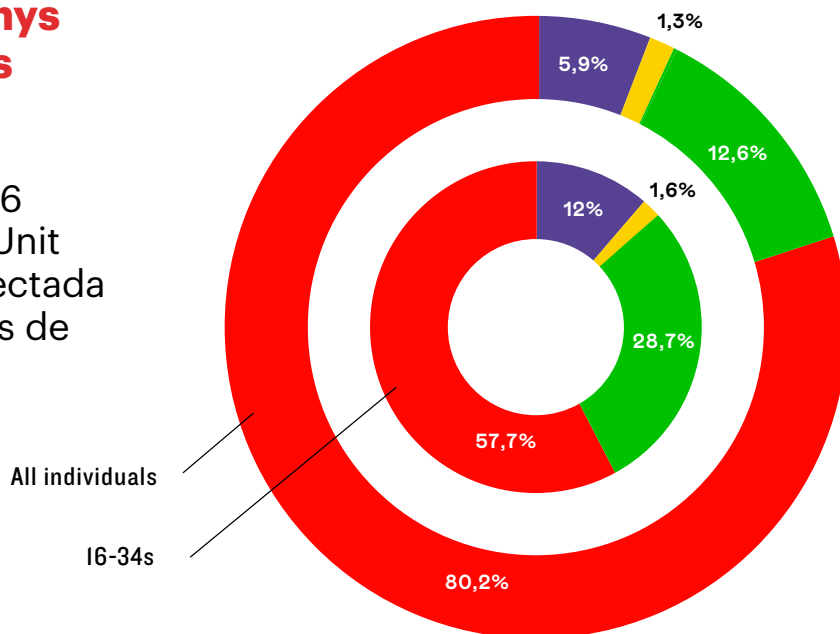


Font: Reason Why Juliol 2022

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

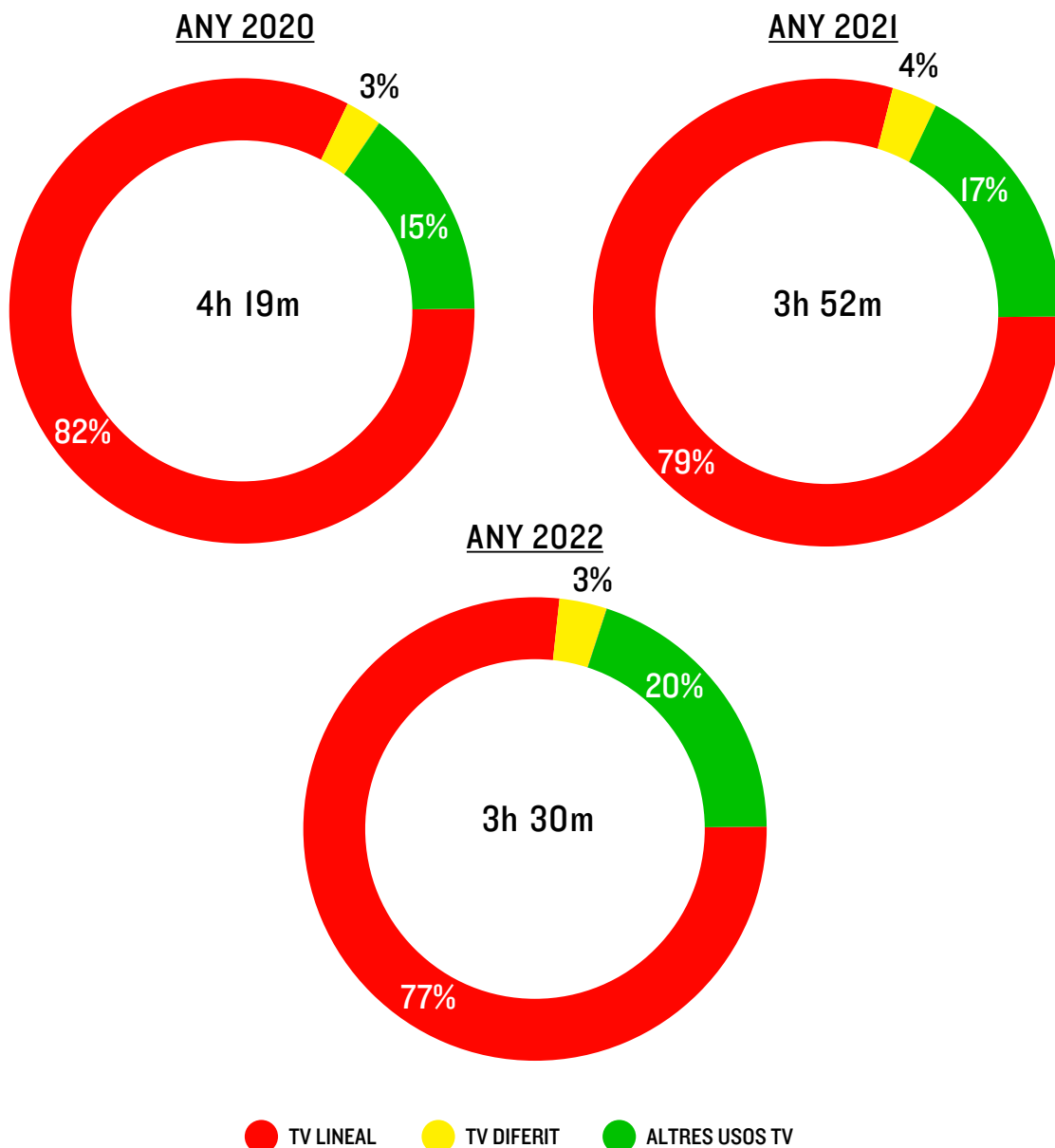
■ DVD

■ Subscription VOD

3 — DISPERSIÓ DE LES AUDIÈNCIES

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%

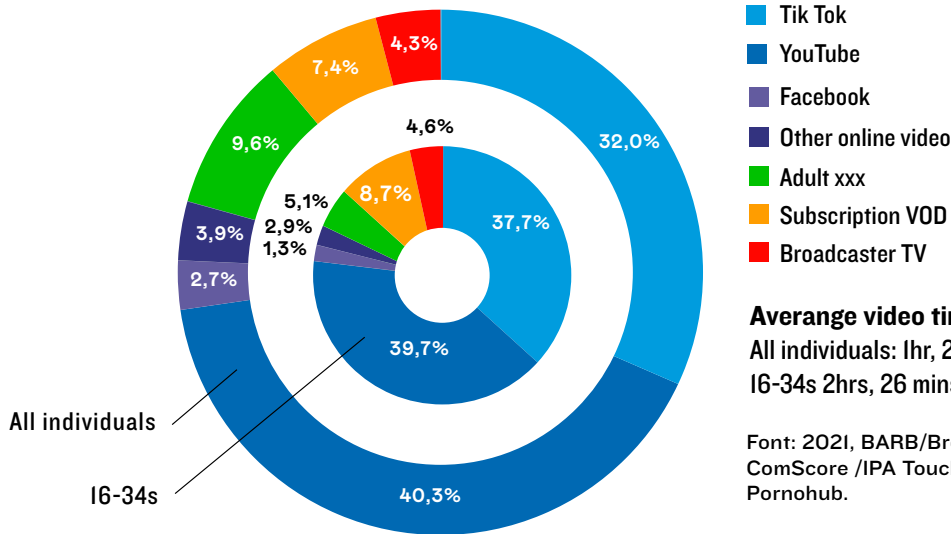


3 — DISPERSIÓ DE LES AUDIÈNCIES

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 UBIQÜITAT: qualsevol lloc, qualsevol moment, qualsevol dispositiu.

Al Regne Unit el consum de TV TDT en altres dispositius (mòbils, ordinadors i taultes) 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.

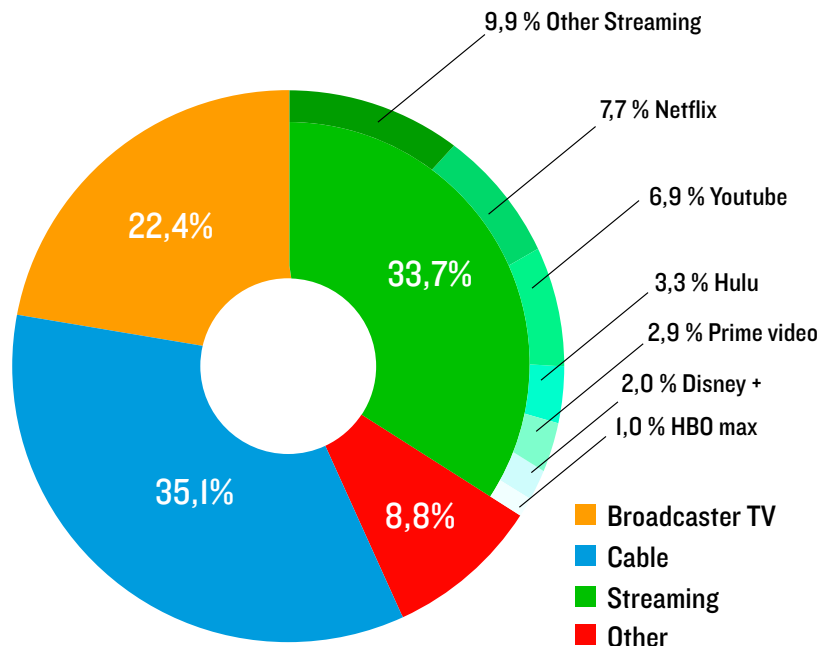
13



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

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

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.



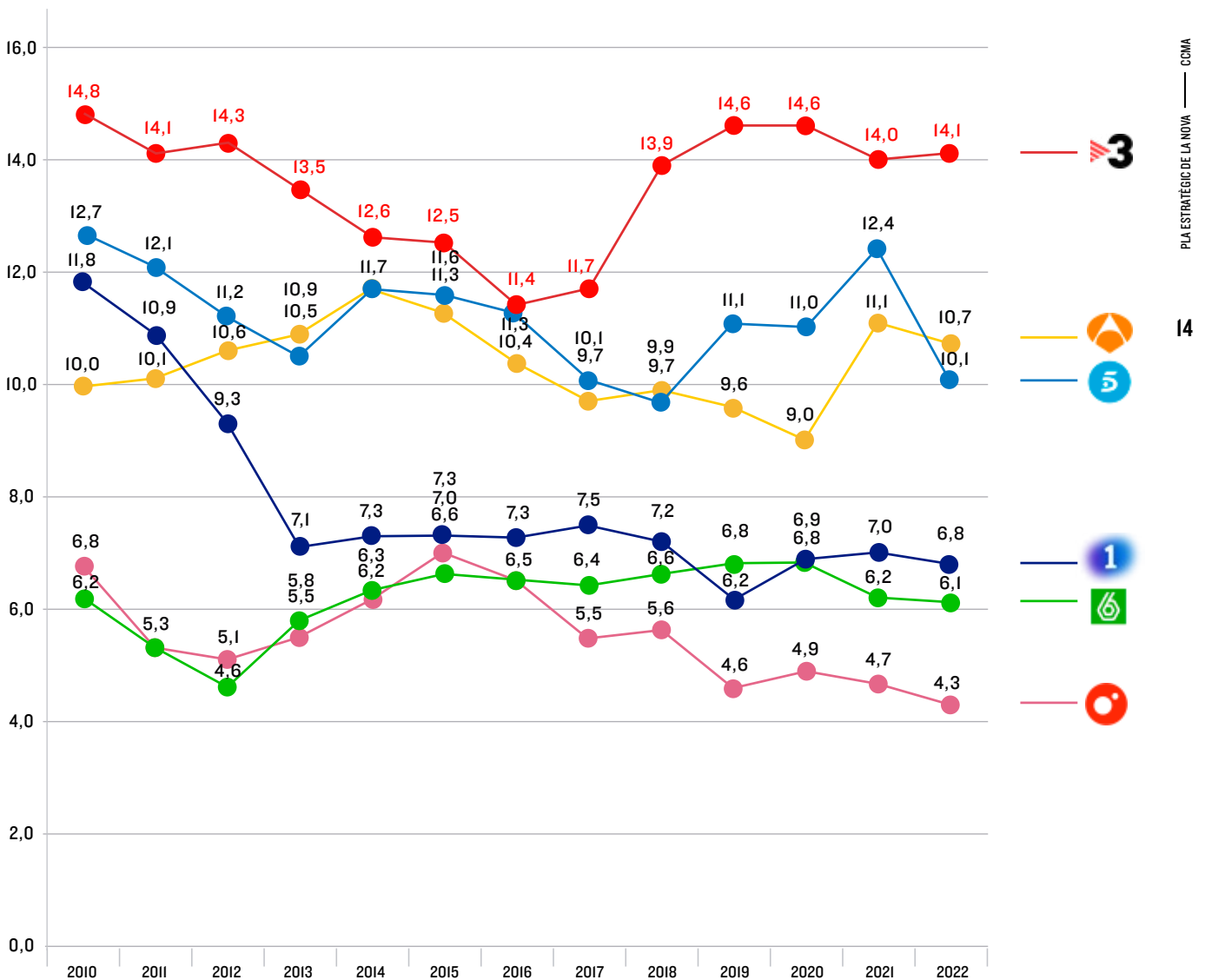
Font: Nielsen. Juny 2022

4 — LIDERATGE RELATIU DE LA CCMA

TV3 és líder a Catalunya en televisió TDT.

Arribem a un 14% de qui veu televisió TDT.

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



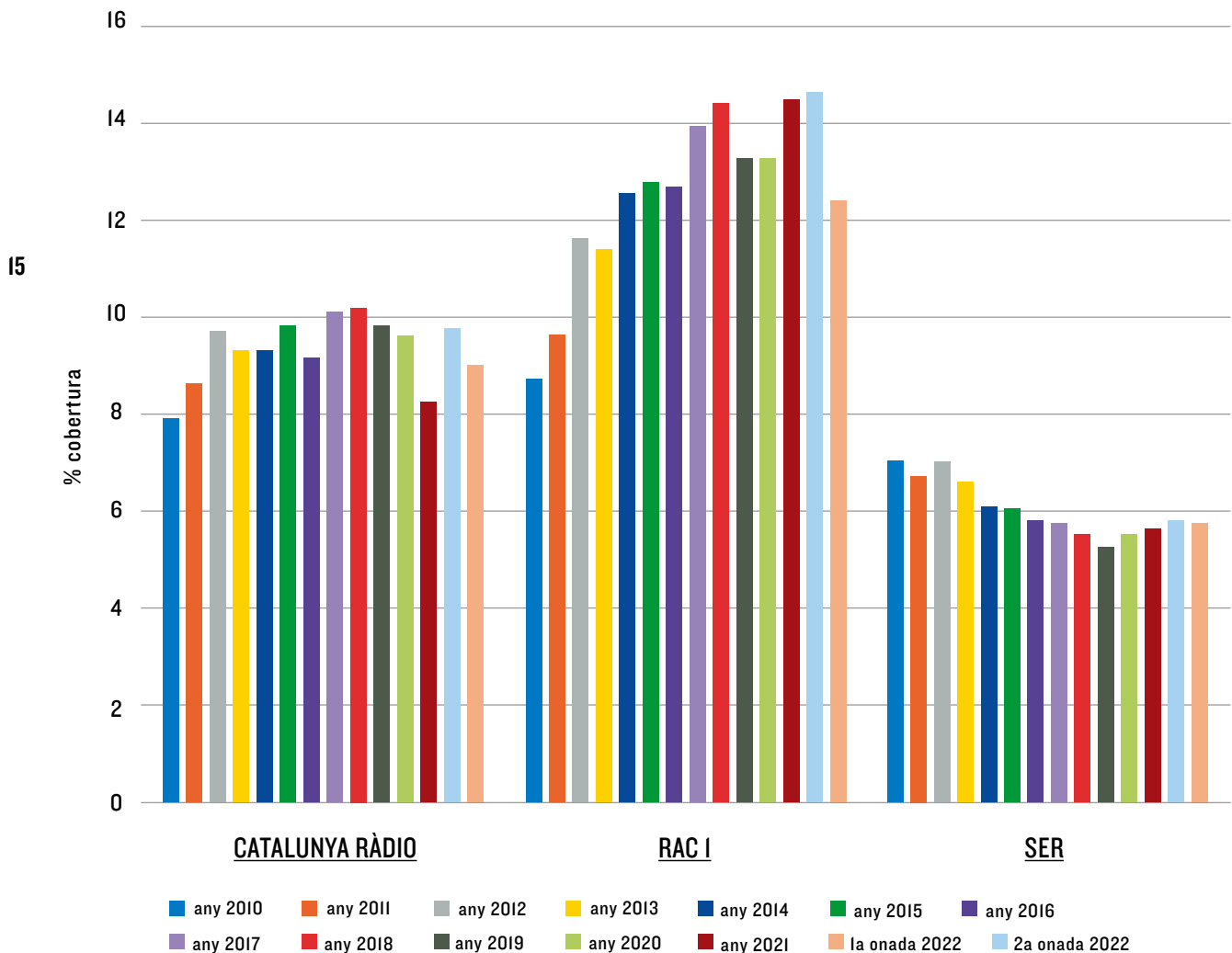
4 — LIDERATGE RELATIU DE LA CCMA

A la 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.

Evulció cobertura ràdio 2010 - 2022

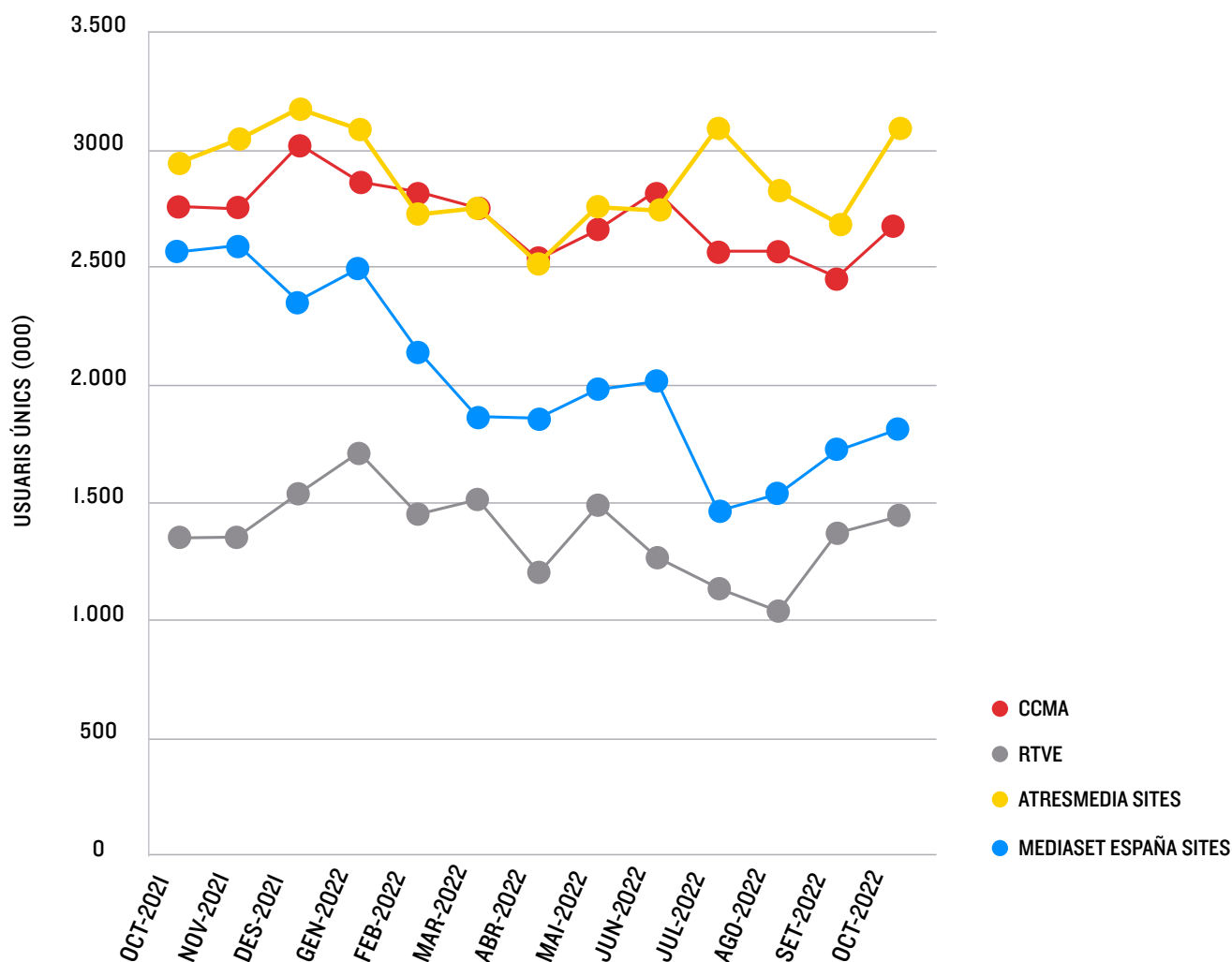


4 — LIDERATGE RELATIU DE LA CCMA

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

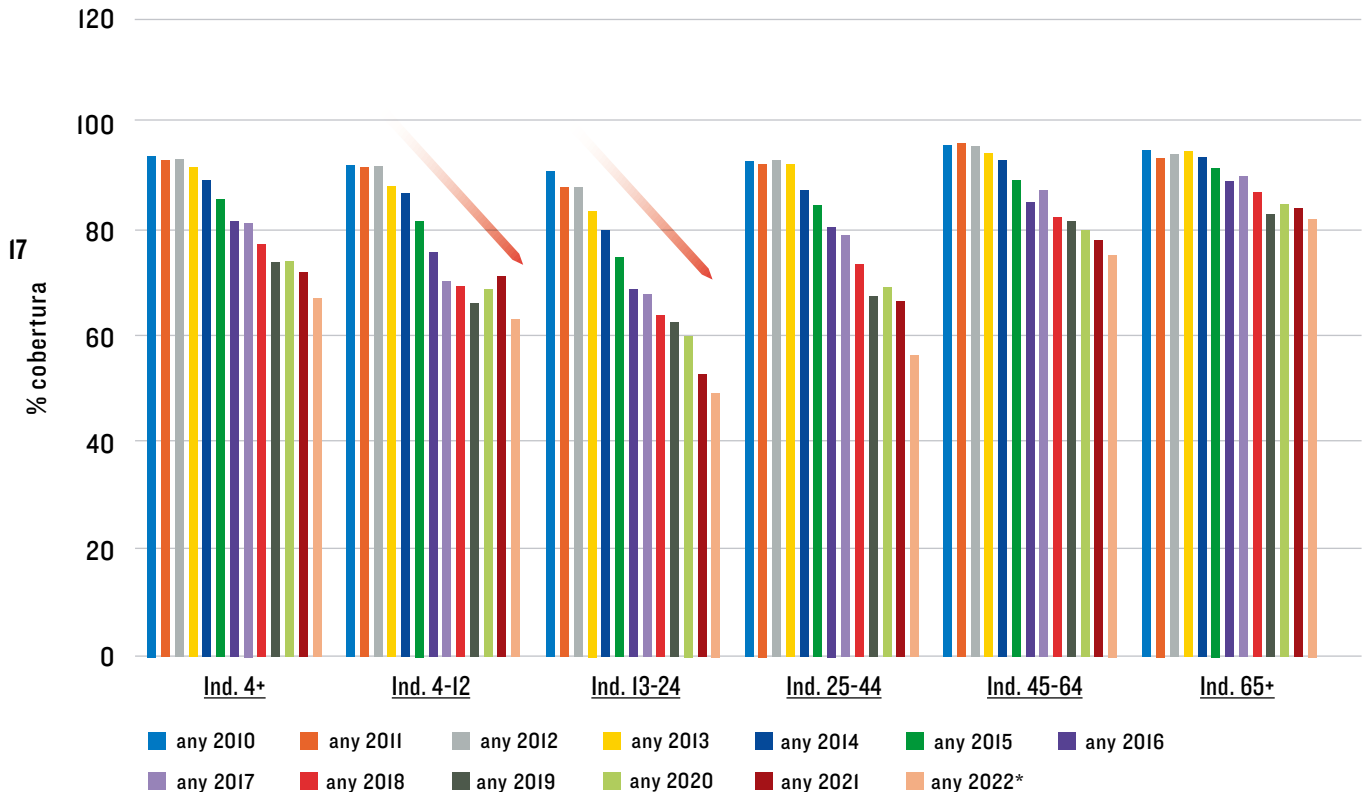
5 — DESCONNEXIÓ AMB AUDIÈNCIES JOVES

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

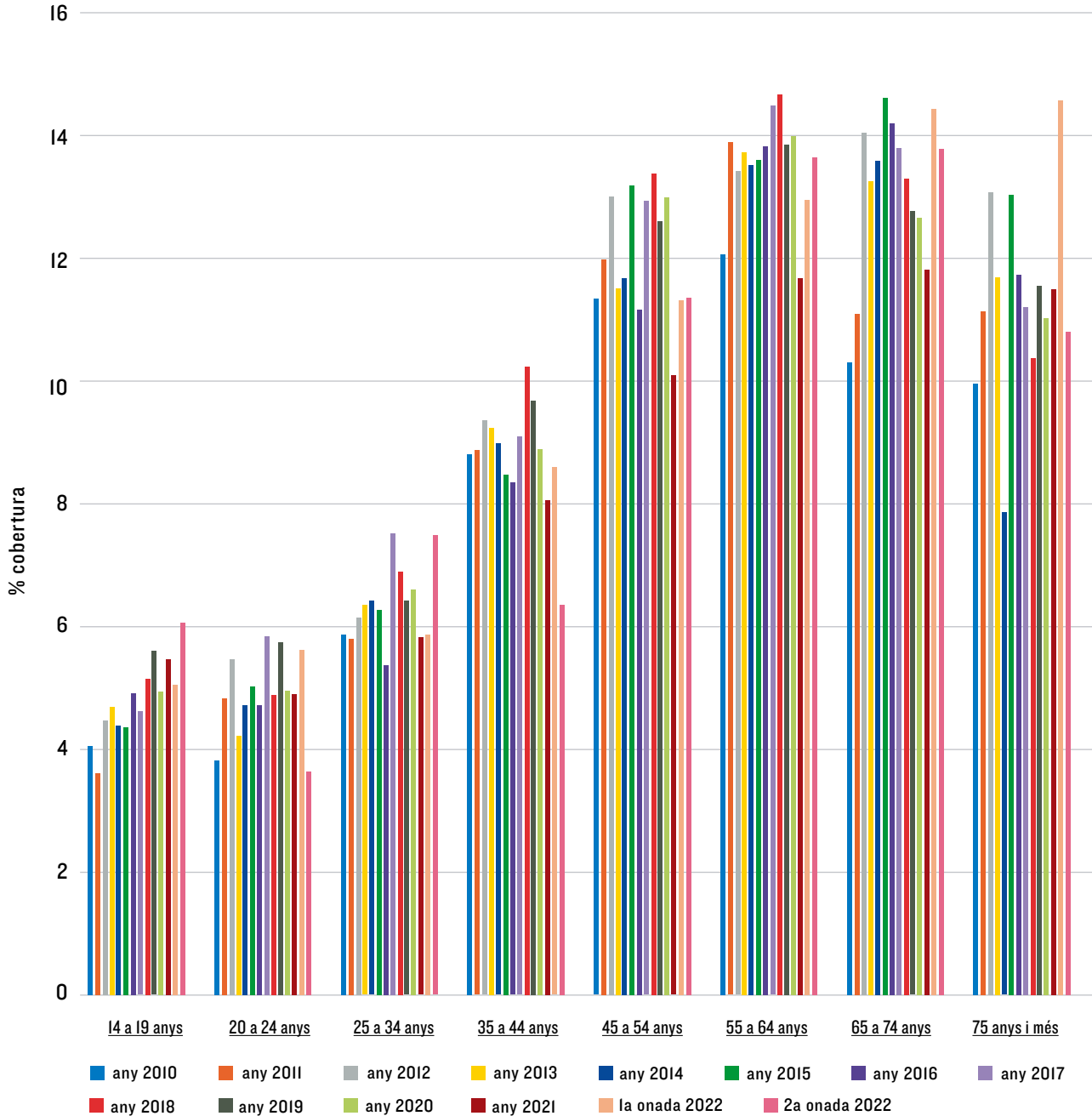
**Cal mantenir l'audiència actual i
ahora connectar amb les audiències
infantils, adolescents i joves en els
punts de contacte on consumeixen
continguts audiovisuals.**

5 — DESCONNEXIÓ AMB AUDIÈNCIES JOVES

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



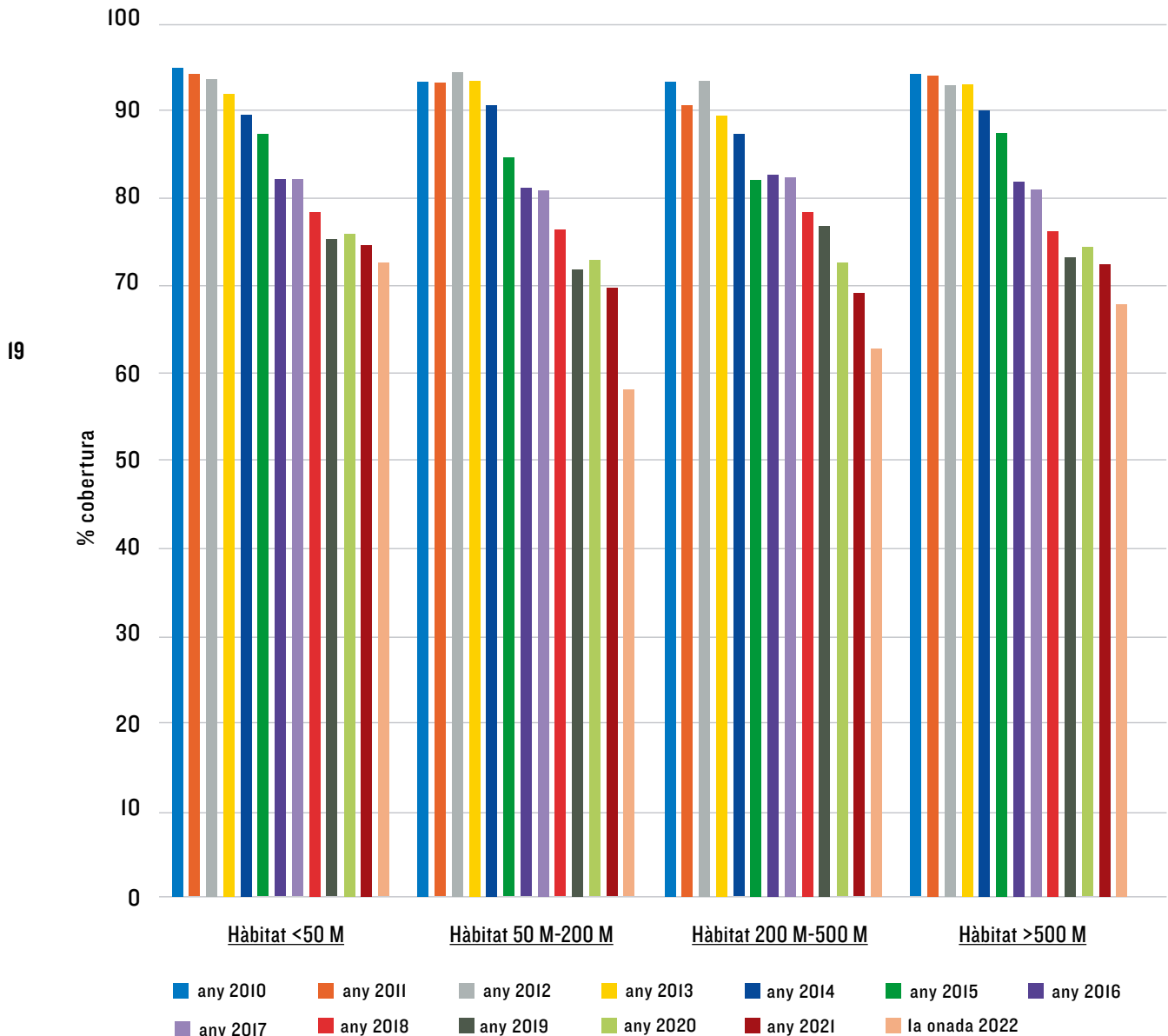
* Informe sobre l'audiovisual a Catalunya 2021

5 — DESCONNEXIÓ AMB ÀREES METROPOLITANES: AUDIÈNCIES TV

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

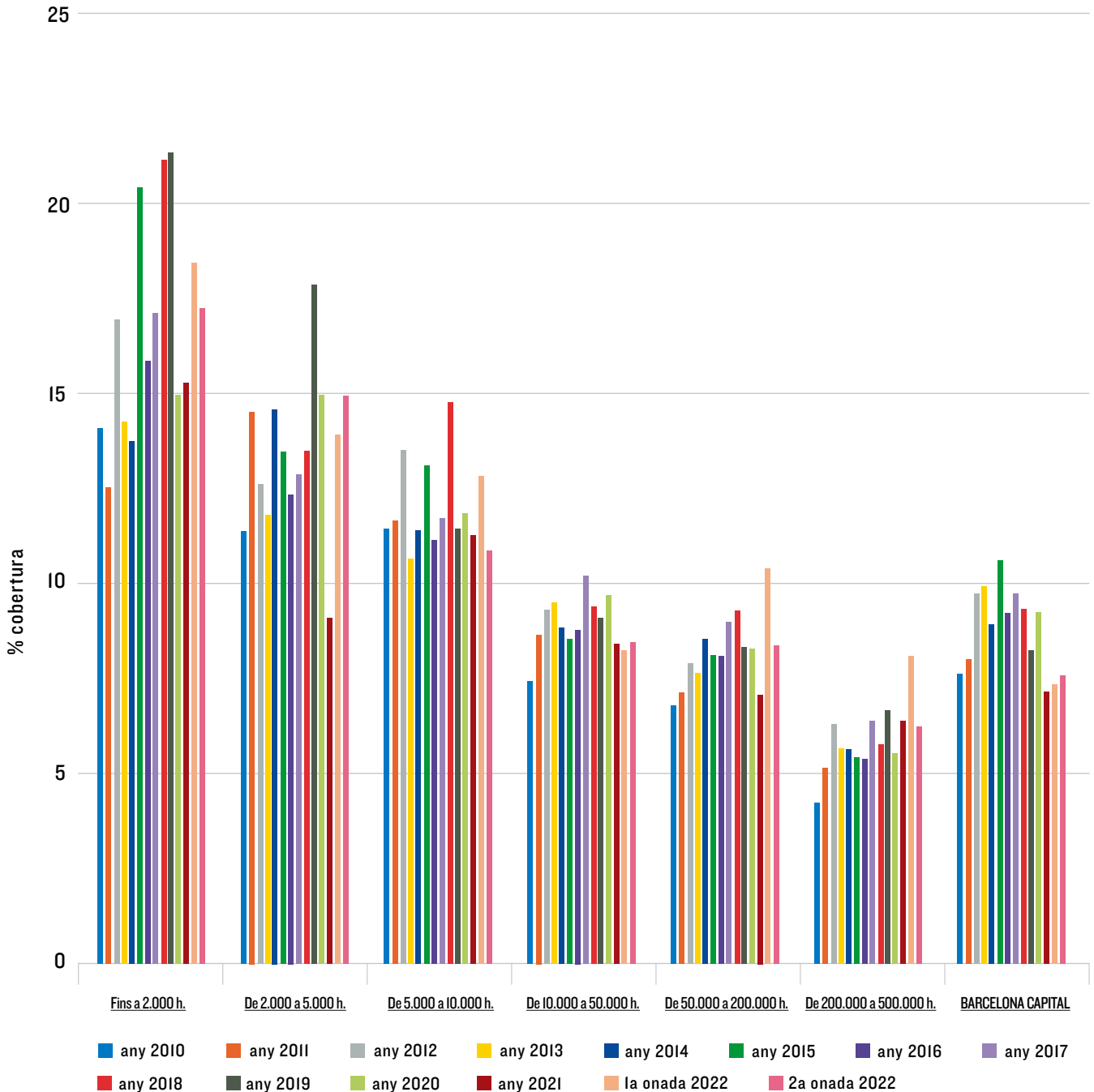


5 — DESCONNEXIÓ AMB AUDIÈNCIES JOVES

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.

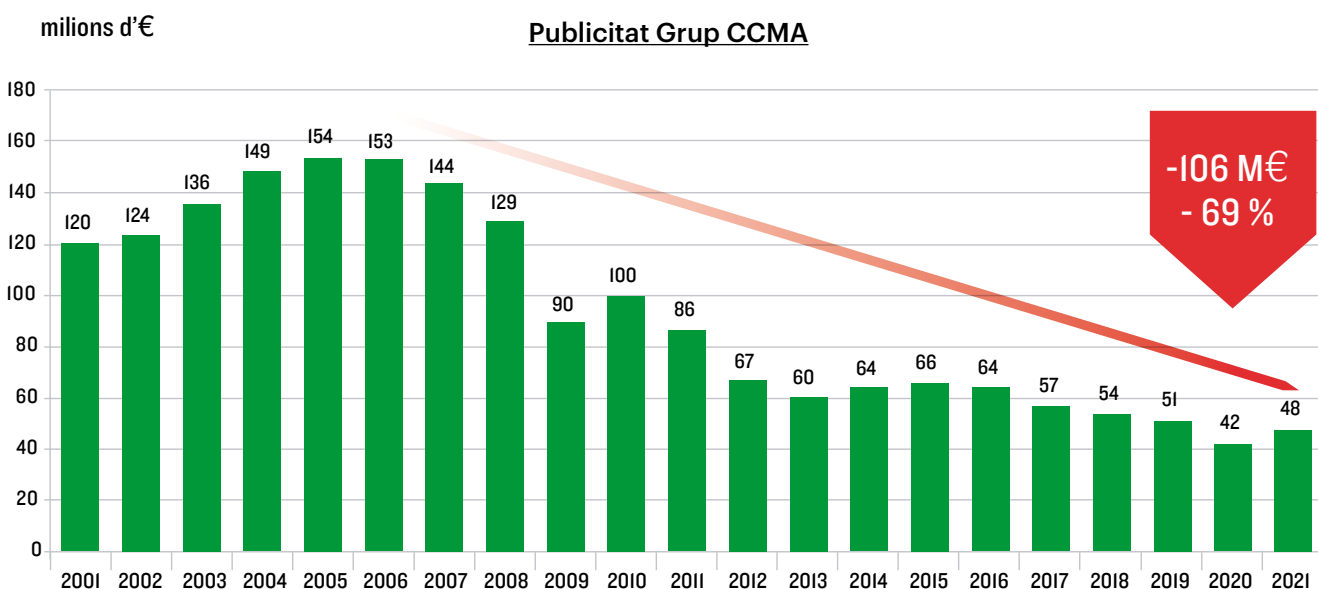
Catalunya Ràdio. Evolució cobertura per HÀBITAT



Font: EGM

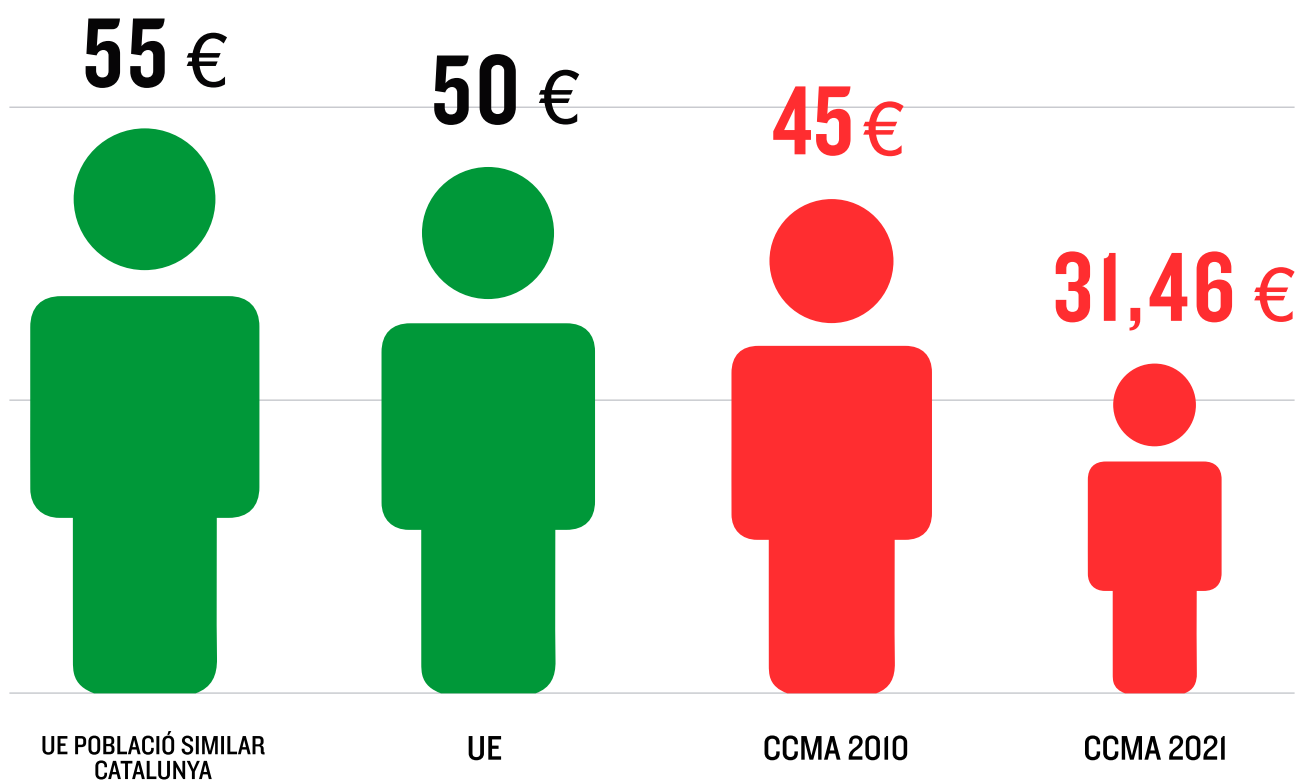
El finançament públic i els ingressos per publicitat han baixat considerablement en els últims anys.

21



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



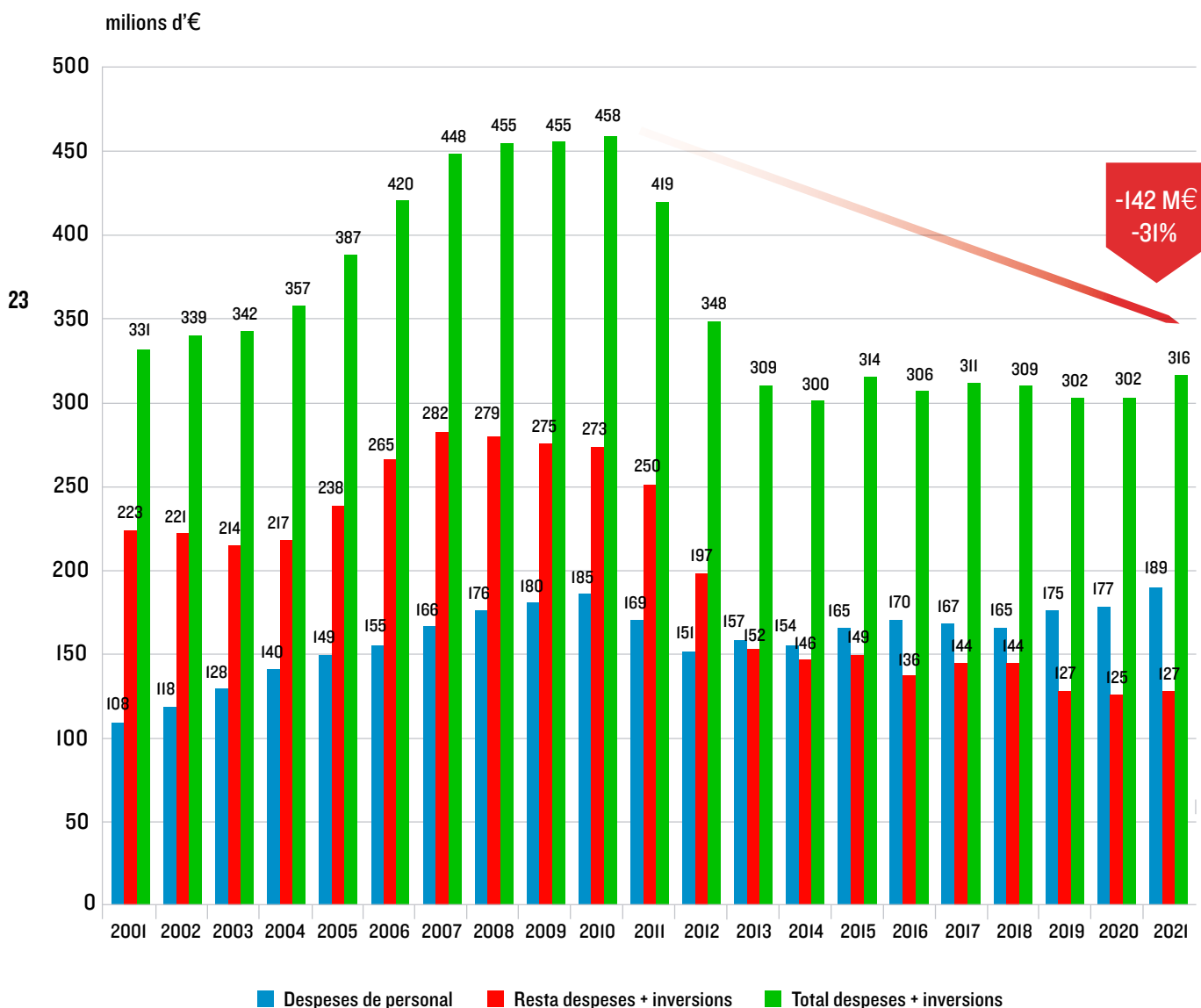
+137 M€

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.

7 — DESINVERSIÓ EN EL SECTOR AUDIOVISUAL

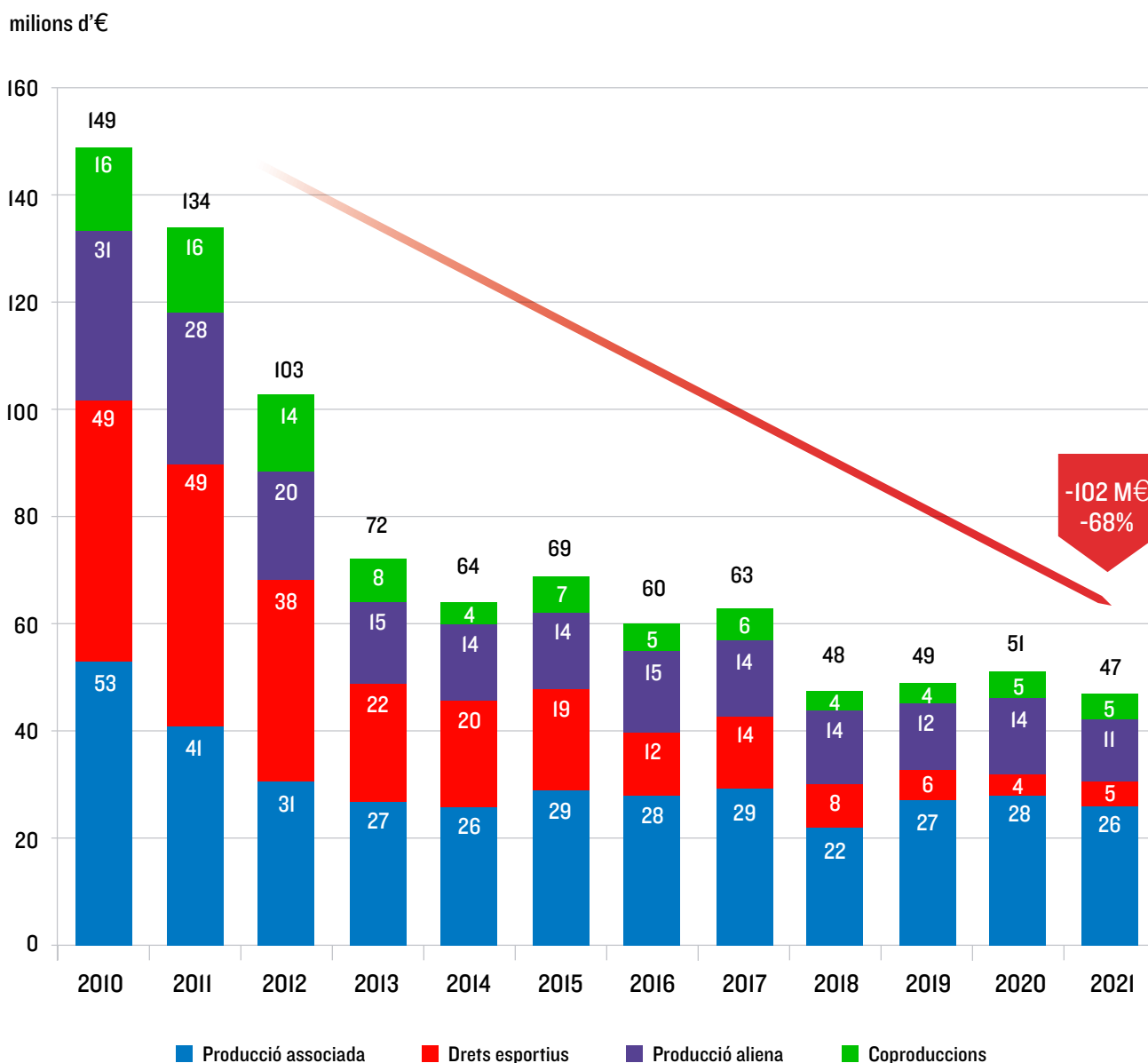
En conseqüència, s'ha fet una considerable retallada de despeses, molt acusada en la producció de continguts i en inversions en tecnologia i equipaments.

Evolució de despeses i inversions Grup CCMA



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.

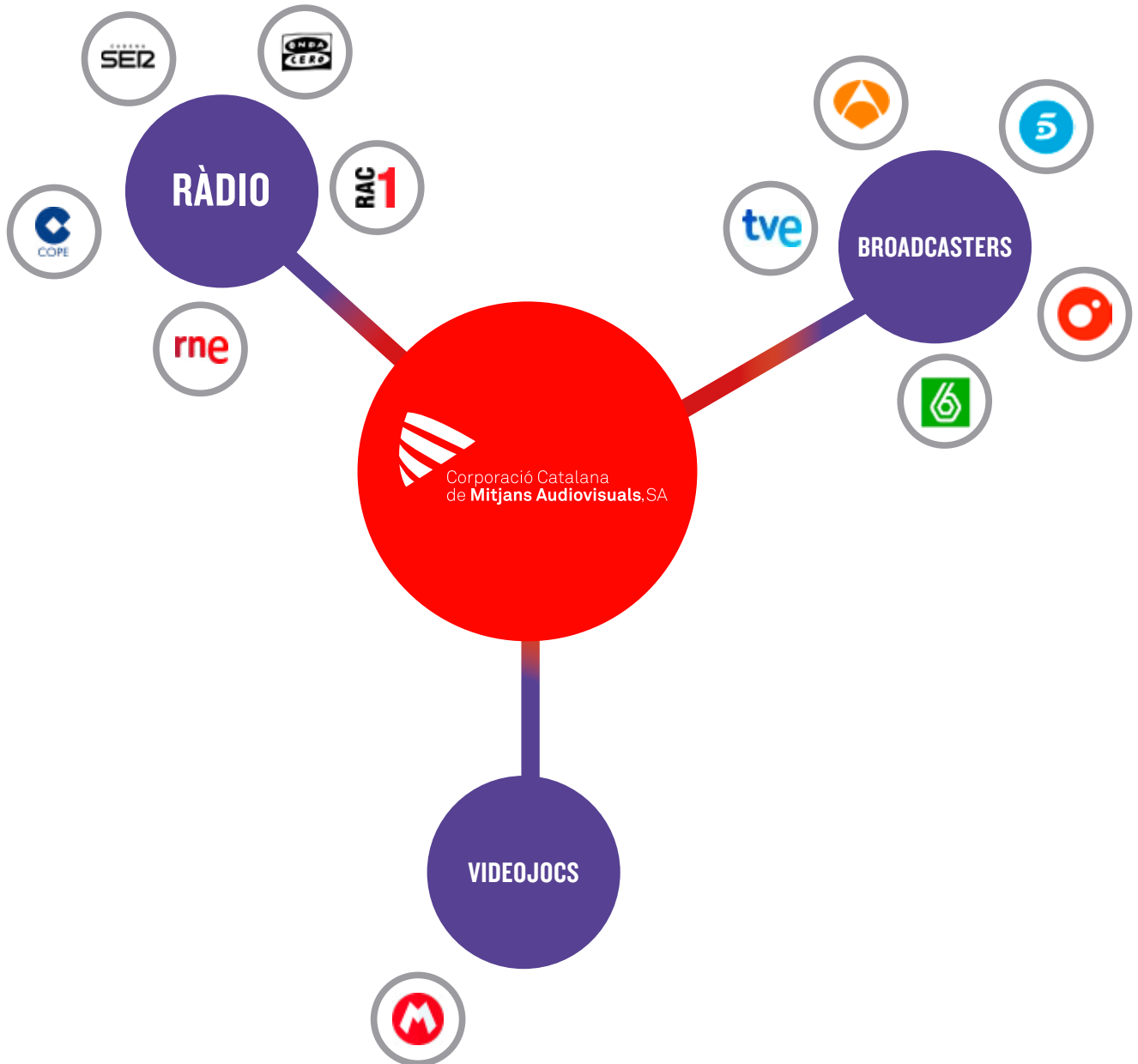
Despesa en continguts TVC



Font: CCMA

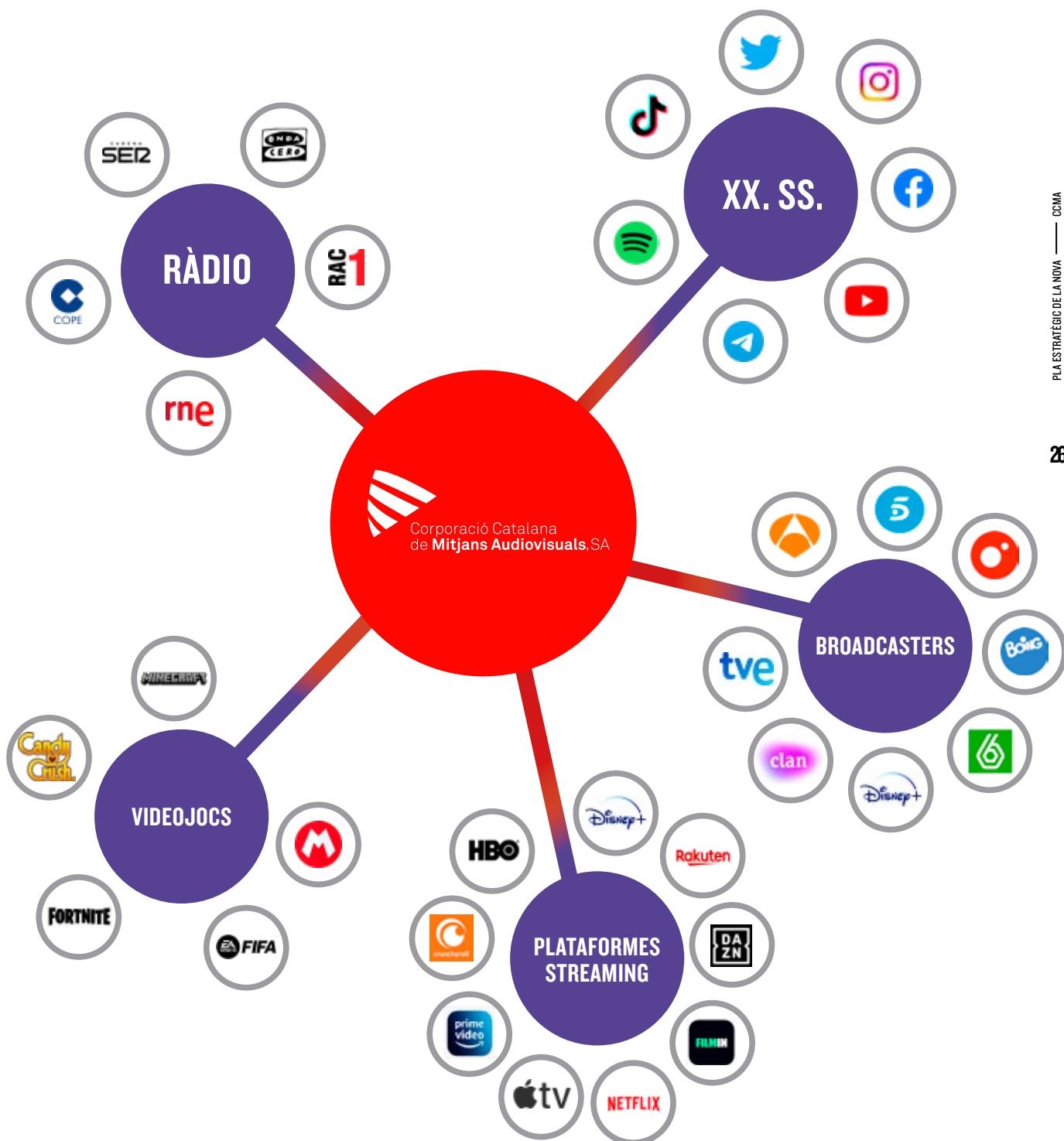
8 — MOMENT CLAU EN EL SECTOR AUDIOVISUAL CATALÀ. OPORTUNITAT DE REFORÇAR EL NOSTRE PAPER COM A AGENT IMPORTANT DEL SECTOR

Univers de competència 2002



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

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 algoritmes, la desinformació i les notícies falses.

5.

Esdevenir un eix connector entre 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.

A high-angle photograph of a large group of people, mostly men, wearing red shirts and white pants. They are arranged in a circular formation, with many people standing on the shoulders of others, creating a human pyramid. The scene is outdoors on a paved surface. The text is overlaid on the image in white, bold, sans-serif font.

MISSIÓ I VISIÓ

**FONAMENTS
ESTRATÈGICS**

PROPÒSIT

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, high-resolution photograph of a human eye, looking slightly to the left. The eye is the central focus, with its iris and pupil clearly visible. The surrounding skin and eyelashes are in soft focus. Overlaid on the image is white text in a clean, sans-serif font. The text is arranged vertically, starting with a large title, followed by a logo, a subtitle, and a main statement.

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

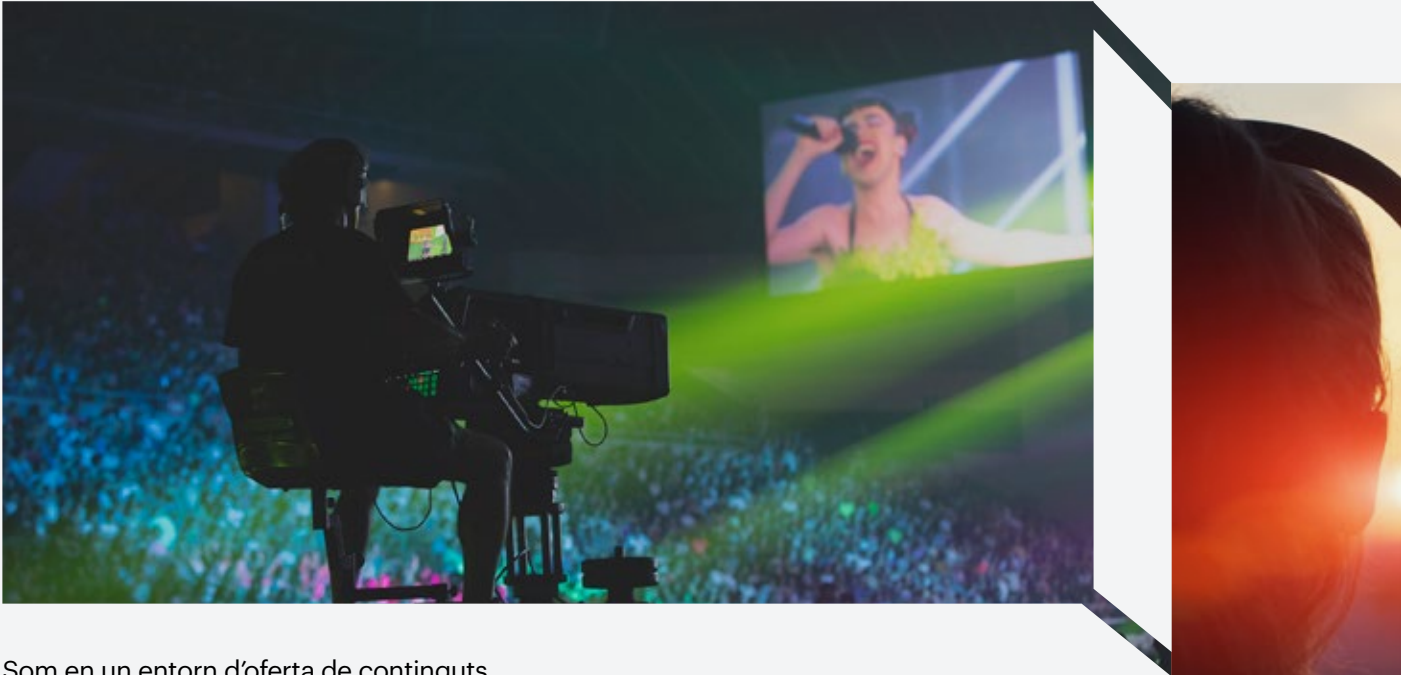
això contribueixen a la cohesió social. Connecten aquells que tenen afinitats, i el que és més important, aconseguen establir punts de connexió entre aquells, a priori, més allunyats entre si.

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

AVUI, ELS CONTINGUTS AMB MISSIÓ DE SERVEI PÚBLIC ENS COHESIONEN

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.



34

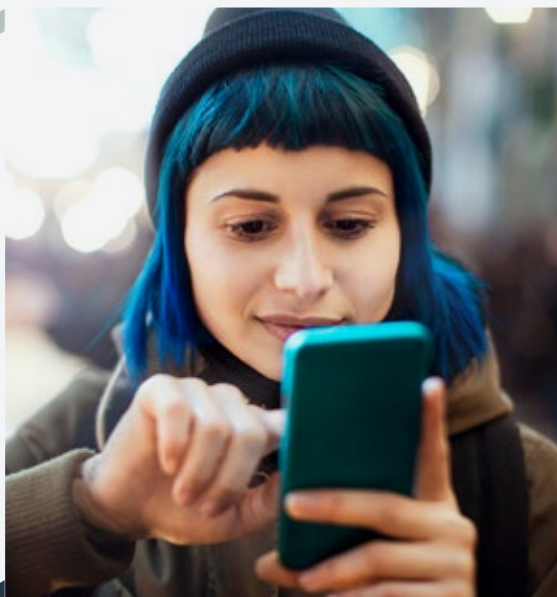
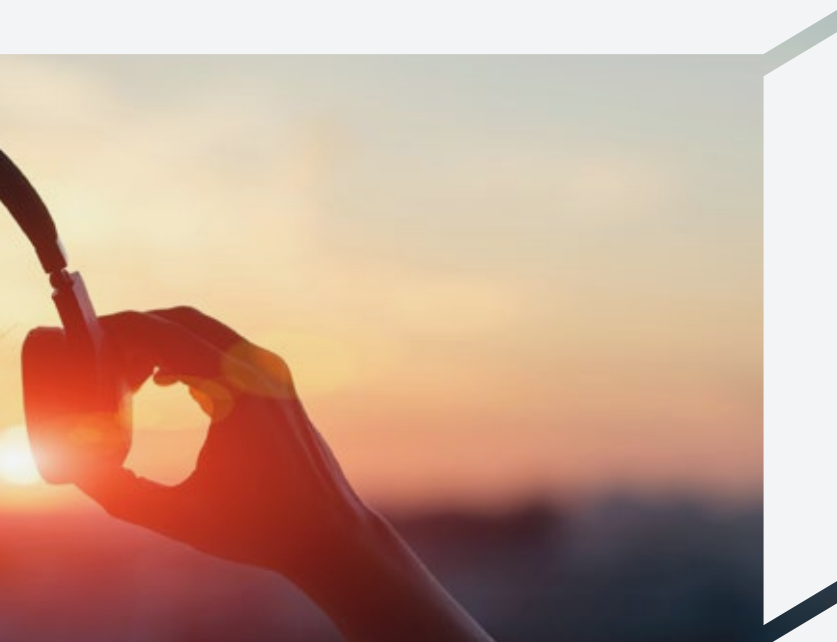
Som en un entorn d'oferta de continguts extraordinàriament àmplia. Hi ha molts agents actius que ofereixen continguts de qualitat, i molts disposen d'una capacitat de vegades aclaparadora d'arribar a la ciutadania. Però la gran majoria no ho fa amb el propòsit d'oferir continguts de qualitat en català.

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

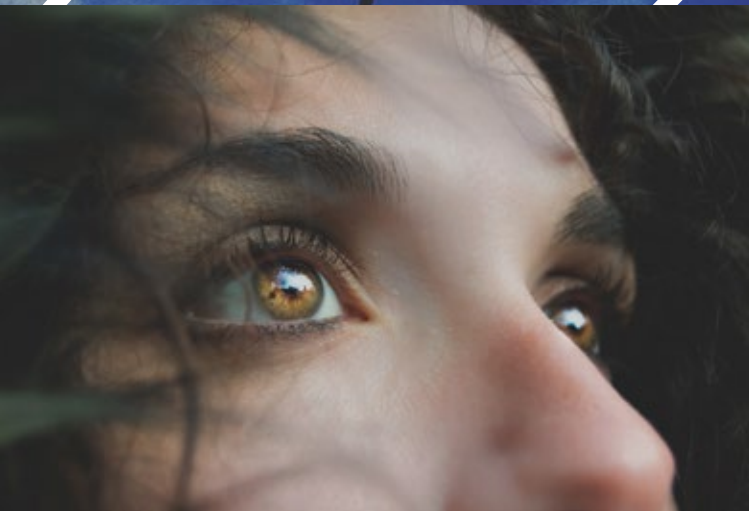


PER CONNECTAR AMB LA SOCIETAT
ACTUAL I SERVIR-LA CADA DIA MILLOR.



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 QUALESVOLMOMENT 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

**CONNECTEM AMB
UN NOU ENFOCAMENT EN
LA GESTIÓ DELS 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

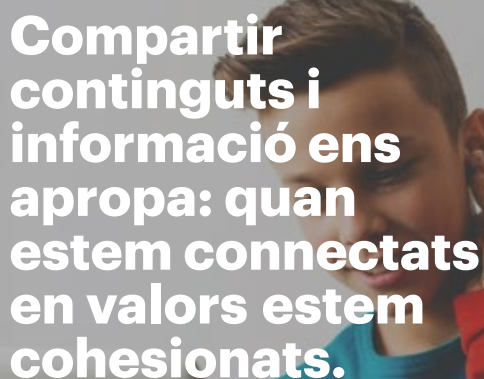
7.

Recursos

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

Connectem amb Catalunya i amb el món

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



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

Els continguts i la informació esdevenen un element de connexió entre la ciutadania.

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

Els continguts de servei públic ens cohesionen, siguem com siguem, vinguem d'on vinguem i pensem el que pensem.



**Som la versió
original de
Catalunya.**

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 arreu del món.

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.



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 poder estar connectats i connectades amb tothom.



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 competitiu 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 assegurï 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.

Per garantir el dret de la ciutadania a disposar de continguts i informació de qualitat en català, hem de generar una oferta accessible a través de diferents canals i plataformes de consum.



La CCMA es caracteritza per un estàndard elevat en la qualitat dels seus continguts i dels seus informatius.



Volem que la ciutadania estigui connectada a continguts de qualitat en català, i per això els hem d'oferir adaptant-nos a les formes actuals en què aquests arriben a la ciutadania.

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.

Volem ser un motor de talent, innovació i creativitat a nivell intern i extern.



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.

Volem ser una organització àgil, flexible, innovadora i interconnectada per adaptar-nos als continus canvis en els hàbits de consum de continguts i informació.

Una organització connectada als nous temps vol dir millorar el model organitzatiu per esdevenir una organització àgil, flexible, innovadora i connectada amb l'ecosistema audiovisual, capaç d'adaptar-se als canvis permanents del sector, la tecnologia i la ciutadania.

És ambició nostra aportar valor a la societat amb eficiència en la gestió i eficàcia en la consecució dels objectius traçats.



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.

**Volem ser un motor
de talent, innovació
i creativitat a nivell
intern i extern.**

L'entorn de competència és més gran i més fort que mai.

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.



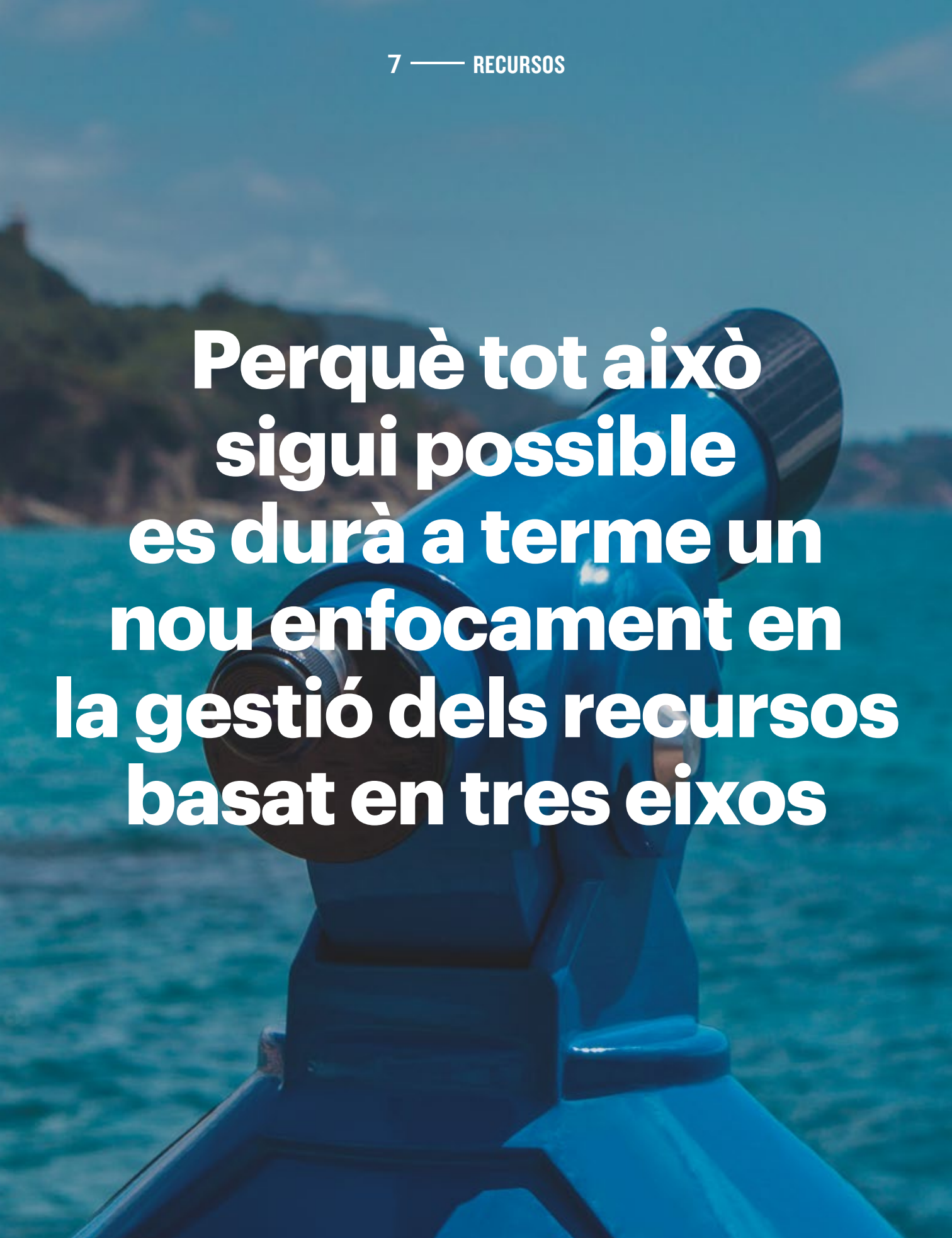
Connectem amb el sector audiovisual

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 marandatge 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.

54

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.

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.

3.

Situar la ciutadania al centre per produir i distribuir continguts de servei públic que connectin tant amb el públic generalista com amb perfils més nínxol, contribuint a la normalització de la llengua catalana i la cultura.

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.

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.

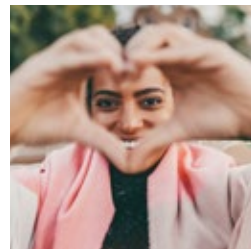
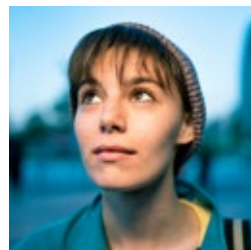
9.

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**



CO — NN

EC — TEM

PER ARRIBAR A TOTHOM



Corporació Catalana
de **Mitjans Audiovisuals**, SA