

**Text de la compareixença de Jordi Vilardell Gómez,
en representació de la Comissió de Cogestió de la CCMA,
davant la Ponència del Parlament de Catalunya que tramita la
Proposició de llei sobre l'audiovisual. 21 d'abril del 2017**

Abans de res, moltes gràcies per haver-nos convidat a comparèixer. Per nosaltres és important perquè treballem en una empresa pública, és a dir propietat de la població de Catalunya, i **vostès són els legítims representants de la propietat de la CCMA.**

No venim a parlar de drets laborals. Venim a parlar de gestió: d'eficàcia, d'eficiència, de reenginyeria empresarial, de visió estratègica... **Volem compartir la nostra anàlisi del sistema de gestió de la CCMA.**

És la segona vegada que compareixem en aquesta Ponència. Ja ho vam fer el 2014. Algun de vostès ja hi era fa tres anys, però la majoria són nous. Amb gairebé tots hem tingut converses informals el 2016 i amb altres seguim pendents de concretar cita. Nosaltres **som els mateixos, però incrementats** amb nous membres i amb la ràdio: el 2014 érem la Comissió de Cogestió dels treballadors de TV3, però es va crear el Grup Procogestió de Catalunya Ràdio i ens vam fusionar en una única Comissió de Cogestió de la CCMA.

També **la proposta de cogestió ha anat creixent** en aquests tres anys: el 2015 va ser **ratificada en referèndum**, amb el 74% de vots a favor, pels treballadors de TVC; el 2016 vam publicar el document "Cogestió, el millor per a la CCMA"¹ i vam aconseguir el **suport explícit de nombrosos especialistes**; i el 2017 el **Consell de l'Audiovisual de Catalunya recomana al Parlament la Cogestió de la CCMA.**²

La cogestió de la CCMA és una proposta apartidista. Els professionals de l'empresa som tan diversos políticament com el Parlament i **aspirem a aconseguir que** vostès, com a representants de la propietat, **aprovin la proposta de cogestió de la CCMA per unanimitat.**

¹ <http://goo.gl/IsMaJq>

² "Llibre Blanc de l'Audiovisual de Catalunya", gener 2017, Consell de l'Audiovisual de Catalunya, punt A.2.8

UNA PROPOSTA DE “COGESTIÓ”

No d'autogestió, que és un sistema adequat per a les cooperatives de treball on els treballadors en són els propietaris, però no per a la CCMA, on la propietària és la població de Catalunya.

No de participació minoritària dels treballadors al consell d'administració, que és un model inútil per canviar la dinàmica i la cultura empresarial (com s'ha vist els darrers anys a les caixes d'estalvis i a RTVE). La participació minoritària respon a la lògica de “posar un dels meus a vigilar” i a la CCMA consolidaria l'actual sistema de gestió i retardaria la solució.

La **cogestió és gestió quasi paritària entre la propietat i els treballadors**. És el sistema de gestió hegemònic a Alemanya. Allà els consells d'administració els formen a parts iguals la propietat i els treballadors. Aconsegueixen la “quasi paritat” (perquè l'última paraula sempre la tingui la propietat) amb el vot de qualitat del president, que és escollit per la propietat (els treballadors escullen el cap de personal). La proposta de cogestió de la CCMA proposa aconseguir la quasi paritat amb 4 consellers escollits per la propietat i 3 pels treballadors. La cogestió és el sistema de gestió de grans grups empresarials, com Volkswagen, Siemens, BMW, o el Grup Thyssen.³

L'ACTUAL SISTEMA DE GESTIÓ DE LA CCMA

UN SISTEMA EFICAÇ?

La **televisió de la CCMA té una sòlida tendència a la baixa**. En el període 2012-16 TV3 va perdre 2,9 punts d'audiència i **el 2016 TV3 ha acabat en empat tècnic amb Tele5** (tot i mantenir la primera posició per 0,03 punts).⁴ El 2017 podria estar arribant el **sorpasso** de Tele5 i d'Antena3.⁵

³ A Alemanya la cogestió va començar a principis dels anys 50 i des dels 70 és obligatòria, per llei, per a les empreses de més de 2.000 treballadors. La gran majoria de les empreses més petites també l'apliquen voluntàriament.

⁴ Les audiències de televisió es calculen amb mostres estadístiques. Una diferència de 0,03 punts està dins el marge d'error i per tant s'ha de considerar que al 2016 hi va haver un empat tècnic entre TV3 i Tele5 (i acceptar que potser Tele5 va quedar en primera posició).

⁵ En el moment d'aquesta compareixença TV3 està en 3a posició de mitjana anual, a 0,4 punts del segon. La tendència es podria estar accelerant, ja que la mitjana 1-20 d'abril situa TV3 1,1 punts per sota del segon.

TV3 només és líder entre els més grans de 65 anys. En tots els altres grups d'edat TV3 queda en 3a posició (2015). El 2015 va mantenir el lideratge d'audiència gràcies als 6,6 punts d'avantatge (sobre Tele5) en el grup de +65 anys.

Les dades mostren que **la causa del problema no és l'edat dels professionals**, ja que **el grup en què hi ha pitjor audiència és el d'edat similar** i immediatament superior **a la dels professionals**.⁶ A les edats en què TV3 està en 3a posició (4 a 64 anys, el 2015), en el grup 45-64 anys és on TV3 treu pitjor posició, queda **a 2,3 punts per sota el segon**, mentre que en els altres grups 4-12, 13-24 i 25-44 anys, la diferència és de només 0,6, 0,5 i 0,3 punts, respectivament. La causa del problema d'audiència s'ha de buscar en les múltiples cotilles. La solució és més complexa del que pot semblar superficialment.

Cal abocar-se a comunicar per xarxes més que per la TV convencional? És imprescindible i urgent fer-ho, però **la transició a les xarxa interactives és molt lenta** i complexa. Tot i que la CCMA té uns consums per xarxa molt superiors a Mediaset i a Atresmedia, el consum per xarxa és molt inferior al de la TV convencional. El programa que ha tingut més consum per xarxa és "Merlí" amb un 25% per xarxa i un 75% per TDT, però la mitjana és molt inferior: **per cada 3 hores de consum de TV per xarxa, se'n consumeixen 97 per la TDT**. Els ingressos publicitaris encara són més desproporcionats: 1 a 50 per a la TV convencional.

UN SISTEMA EFICIENT?

En el període 2012-14 el pressupost de la CCMA es va retallar un 32%, amb l'argument que la CCMA era massa cara i ineficient.

El 2016-17 el sector audiovisual, els especialistes, els professionals de la CCMA, els directors de TVC i el CAC, en el Llibre Blanc de l'Audiovisual de Catalunya, reclamen un increment significatiu del pressupost, per evitar el que cinc exdirectius han qualificat recentment de **risc de decadència crònica**.

És ineficient la CCMA? Sí. Més que altres corporacions audiovisuals europees? No. Segons diversos estudis el nivell d'eficiència de la CCMA és equivalent al de les altres corporacions audiovisuals públiques europees. Però els professionals de la CCMA, que col·lectivament coneixem tots els racons de

⁶ La mitjana d'edat dels professionals de TVC és de 47 anys, seria convenient reduir-la, però fins ara no s'ha potenciat.

l'empresa i tots els processos de producció, sabem que hi ha un **gran potencial per millorar l'eficiència**, però també sabem que **el sistema de gestió actual n'impedeix la millora**.

PROBLEMES SISTÈMICS DE GESTIÓ DE LA CCMA

INCAPACITAT D'ADAPTACIÓ

Molts dels problemes actuals de TV3 (audiència, grups d'edat, xarxes interactives...) ja **es detectaven** i es discutien a **TV3 els anys 90**, però el **sistema de gestió ha impedit l'adaptació**.

El 1993, l'aleshores director de Televisió de Catalunya, Jaume Ferrús, ja explicava **problemes d'audiència amb els menors de 40 anys** (que 24 anys després són els menors de 64) i **també en determinats barris i poblacions**.

El 1995, en el període Ferrús-Vilajoana, a TVC **s'analitzava la necessitat adaptar-se a l'imminent impacte de la digitalització** (que multiplicaria l'oferta i donaria entrada a nous actors en el sector) i també de la interactivitat (que canviaria la forma de comunicar). Fins i tot un equip de recerca vinculat a la direcció de TVC va arribar a treballar en un **projecte de canvi profund** en el sistema de producció, d'organització i de gestió.

Gairebé **25 anys després no s'ha fet res significatiu per afrontar els problemes detectats** en determinats grups d'edat (ara gairebé tots) i territoris. Tampoc per adaptar-se a l'impacte de la digitalització; sí que s'han doblat el nombre de canals, però la digitalització ha multiplicat exponencialment l'oferta global (per 20, aproximadament) i davant d'això cal replantejar els sistemes de producció per reduir costos i poder incrementar l'oferta i res d'això no s'ha fet. **No s'ha pogut fer a causa del sistema de gestió empresarial**.

MANCA DE CONTINUÏTAT DIRECTIVA

La CCMA té una manca de continuïtat en l'alta direcció. En els seus 34 anys la CCMA ha tingut **un president cada 2,8 anys** i Televisió de Catalunya un director cada 3 anys, ni un per legislatura⁷ (des de la nostra anterior

⁷ La CCMA (inicialment CCRTV) ha tingut 12 presidents (1983-2017): P. Cuxart, J. Caminal, J. Granados, J. Vilajoana, L. Oliva, M. Puig, V. Villatoro, J. Majó, A. Sáez, R. Loppacher, E.

compareixença al 2014 TVC ha tingut 3 directors). La falta de continuïtat genera un **interès només pel curt termini** (hi pot haver preocupació pel mitjà i llarg termini, però no interès personal i concret). Ho ha expressat recentment l'actual director de TVC, Vicent Sanchis, preguntant-se retòricament en una entrevista: *"Jo m'he de preocupar de com serà la televisió d'aquí a cinc anys o de respondre als reptes que ara mateix té TV3?"* Aquesta falta de continuïtat directiva genera una **manca d'estratègia empresarial**, d'estratègia real, compartida per l'organització, tot i que hi pot haver documents amb aquest nom que queden en un calaix quan canvia el director.

També hi ha una **manca de continuïtat dels representants de la propietat**, els diputats, fet que **impossibilita** a la Comissió de Control fer un **control estratègic**, per falta d'especialització (i sovint també de possibilitat de temps de dedicació). Aquesta manca de continuïtat, dels representants de la propietat i de l'alta direcció de la CCMA, no es dona en els seus competidors, ni a Mediaset, ni a Atresmedia.

La continuïtat de la direcció estratègica de la CCMA només pot passar per incorporar els professionals a la gestió estratègica de l'empresa. Només els professionals tenen interès, personal i concret, en la sostenibilitat de l'empresa a curt, mitjà i llarg termini; i només els professionals tenen, col·lectivament, continuïtat.

GESTIÓ PER INÈRCIA

Sense estratègia empresarial, la CCMA té un **sistema de gestió per inèrcia, de les rutines.**

Això potencia els perfils que administren el sistema de gestió actual, que són els qui controlen l'*aparell* de l'organització quan arriba una nova direcció i que s'orienten a mantenir l'*"statu quo"*, **desincentivant la innovació.**

El fundador d'Apple, Steve Jobs, explicava el vertiginós èxit d'Apple a Silicon Valley, Califòrnia, a finals dels 70 i principis dels 80, per la manera de funcionar de les altres empreses: *"Ningú sap per què fan el que fan. El principal problema de les empreses és que fan les coses perquè sempre s'ha fet així."*⁸

A la CCMA és fan les coses com es fan perquè sempre s'ha fet així.

Marín, B. Duart i N. Llorach. En el mateix període Televisió de Catalunya ha tingut 11 directors: A. Quintà, E. Canals, J. Ferrús, L. Oliva, M. Puig, J. Oliver, F. Escribano, M. Terribas, E. Sallent, J. Peral i V. Sanchis.

⁸ "The Lost Interview", 1995, Steve Jobs

EL FUTUR DE LA CCMA

CAL PRESSUPOST I LIDERATGE

La necessitat de més pressupost per a la CCMA és un diagnòstic àmpliament compartit pels especialistes.

Cal també lideratge. Però el lideratge no es nomena jeràrquicament, el lideratge es guanya per confiança. Perquè el que caracteritza el lideratge no és la facultat de generar ordres, el que el defineix és la capacitat de **mobilitzar les voluntats de les majories.**

NO N'HI HA PROU AMB PRESSUPOST I LIDERATGE

En el sector del coneixement, com en el món científic, el debat està obert i els arguments, **les idees i la manera de fer, han de superar les crítiques.** No hi ha gurus, ni veritats a obeir, només hipòtesis que **han de resistir la prova dels fets.**

Cal un sistema organitzatiu que potenciï el pensament crític com a font d'innovació; que incorpori sistemàticament el **coneixement col·lectiu** per possibilitar una visió estratègica compartida, dins i fora de l'organització, que possibiliti una empresa **intel·ligent, flexible i adaptativa.** Tot el que el sistema de gestió actual impedeix desenvolupar.

La **coresponsabilitat dels professionals** és una macrotendència (autogestió a les cooperatives, cercles de qualitat al Japó, participació accionarial a Silicon Valley, cogestió a Alemanya) perquè **és el natural en organitzacions del coneixement.**

A la CCMA hi ha un gran coneixement col·lectiu d'una realitat molt complexa i dinàmica.

NOUS CANVIS VERTIGINOSOS EN MARXA

La **TV privada global de pagament**, com Netflix i altres plataformes, ha vingut per quedar-se. La seva competència serà creixent.

La **distribució privada de TV de les telcos** (Movistar Imagenio, Ono Vodafone, Orange TV) està en ràpid creixement, és interactiva i coneix al detall tot el consum dels usuaris, per la qual cosa pot fer les contraofertes que vulgui; **tenen molts diners** per comprar drets esportius. **Cap legislació en regula els continguts** i tenen **nul·la sensibilitat de servei públic**, només pels seus beneficis privats. No distribueixen els serveis de valor afegit de la CCMA, com el d'audiodescripció per a persones invidents i situen el Súper3 no amb els altres canals infantils sinó molt lluny, més enllà del canal 100.

El **molt probable tancament de la TDT**, que el 2020 tornarà a perdre més canals de l'espectre radioelèctric en benefici de la telefonia mòbil. L'existència de la TDT està garantida fins el 2030 però a partir d'aquell any no se sap amb quina tecnologia es farà la radiodifusió en obert i pública.

Només una organització empresarial **flexible**, que utilitzi la seva **intel·ligència col·lectiva**, **pot fer la millor adaptació possible** de la CCMA als imminents impactes d'aquests nous canvis.

LA PROPOSTA DE COGESTIÓ DE LA CCMA

DIFICULTAT DE LA PROPOSTA

Els partits polítics tenen com a objectiu governar. La principal dificultat de la Proposta de Cogestió de la CCMA és que requereix als grups polítics **abandonar la temptació d'usar els mitjans de comunicació** en interès propi i abandonar també la lògica de "posar un dels meus a vigilar", per aconseguir un sistema empresarial fiable, intel·ligent, adaptatiu i en benefici de tota la societat (de la propietat).

Ahora la Proposta de Cogestió de la CCMA suposa una gran **oportunitat per modernitzar la gestió de les empreses públiques**, de l'administració i de la cultura empresarial en general.

EINES PER A LA COGESTIÓ DE LA CCMA

Dues eines constitueixen l'estructura de la proposta.

Consell de Govern quasi paritari (com a Alemanya, com tenen Volkswagen, Siemens, BMW, el Grup Thyssen...) amb 4 representants de la propietat i 3 dels treballadors, amb dedicació exclusiva.

Nodes per a la innovació. Grups de treballadors autoconstituïts per promoure millores en productes, processos de treball, organització, etc.

LA CCMA NO ÉS UN DEPARTAMENT DE L'ADMINISTRACIÓ

Tampoc no és una empresa d'un sector estable.

És una empresa en competència, minut a minut, en un **sector molt competitiu**, en **profunda transformació**, amb **competidors gegantins**, alguns de **globals**, però que es gestiona amb **eines encotillades** a causa de l'actual reglamentació política.

LA COGESTIÓ, UNA AMBICIÓ EXCESSIVA?

No ho és.

Sí que ho és **pensar que amb direccions i diputats en trànsit, sense estratègia** empresarial (compartida i actualitzada constantment), desincentivant la innovació, **i sense capacitat d'adaptació**, la **CCMA podrà subsistir** a mitjà termini en un **mercat molt competitiu**, en **canvi vertiginós** i amb **competidors globals** (al marge dels possibles escenaris polítics futurs). Això **sí que és una ambició excessiva**.

La **cogestió només és el sistema de gestió empresarial** que, segons tots els especialistes, és la **clau de l'èxit de l'economia que impulsa la UE**, la d'Alemanya.

Comissió de Cogestió de la CCMA

<https://cogestiotv3.wordpress.com/>

ANNEX:

LA PROPOSTA DE COGESTIÓ DE LA CCMA, EN CONCRET

Reproduïm la Proposta de Cogestió de la CCMA. Es va elaborar el setembre-desembre del 2013 al Parlament, amb participació d'especialistes en gestió empresarial i en comunicació, membres de l'antiga Comissió de Cogestió dels treballadors de TV3 i diputats de tots els grups parlamentaris, en reunions col·lectives informals i amb participació a títol personal.

Posteriorment el text va ser ratificat en referèndum pels treballadors de TVC el 2015, amb el suport del 74% dels vots.

Document de Consens del 13 de desembre del 2013

Propostes per a la Llei de la CCMA

Un nou model de gestió empresarial basat en la coresponsabilitat dels professionals

Intenció

Preocupats pel model de gestió empresarial de TV3 i la CCMA, que després de tres dècades no satisfà ni la propietat (la població catalana representada pel Parlament) ni els professionals de TV3 (representats pel que fa a aquesta qüestió per la Comissió de Cogestió dels treballadors de TV3), les dues parts van acordar el juliol del 2013 començar un *Diàleg sobre Cogestió per a TV3 i la CCMA*, amb el suport d'especialistes en gestió empresarial i en comunicació, i d'entitats socials significatives.

L'esperit d'aquest *Diàleg* no ha estat en cap moment el de repartir-se quotes de poder ni debatre temes laborals, sinó l'estudi rigorós d'un model empresarial més eficient per a la CCMA, que sigui creïble per a la propietat, per als professionals de la CCMA i per als experts en gestió empresarial i en comunicació.

Després de cinc sessions de treball el *Diàleg sobre Cogestió per a TV3 i la CCMA* constata un acord general sobre la necessitat de fer evolucionar la CCMA cap a un model de gestió empresarial basat en la intel·ligència col·lectiva, la coresponsabilitat i la cogestió de propietat i professionals, tenint com a referència, entre d'altres, el model de cogestió alemany.

Les propostes per a la Llei de la CCMA que es detallen en aquest document es basen en aquest acord compartit de manera general.

Es considera que si s'aplica aquest model es pot millorar considerablement l'eficàcia i l'eficiència de la CCMA i engegar un procés que permeti desenvolupar un model de coresponsabilitat per a tota l'administració pública catalana, és a dir, generar un veritable *model català de cogestió*.

PROPOSTES PER A LA LLEI DE LA CCMA

1 - Cogestió a la CCMA

Es proposa aplicar a la CCMA un model semblant al de cogestió alemany, en què representants dels professionals participen a les cúpules directives de les empreses.

Es proposa que una part significativa dels membres del Consell de Govern de la CCMA siguin professionals en plantilla de la CCMA escollits per sufragi universal de tots els professionals de la Corporació.

2 - Innovar amb "nodes"

Es proposa aplicar a les empreses de la CCMA un sistema de treball amb "nodes", similar al d'algunes cooperatives, en què els que els treballadors i treballadores s'autoorganitzen en grups d'interès per promoure innovacions en els productes, en els processos de producció, en l'organització de l'empresa o en qualsevol altre aspecte que considerin necessari per potenciar l'anàlisi crítica i la millora contínua. La direcció de l'empresa ha de facilitar la feina d'aquests "nodes" i també pot promoure'n la creació dels que consideri oportuns. Els nodes han de

documentar i argumentar les seves conclusions. Aquestes conclusions seran públiques i la direcció de l'empresa les haurà d'analitzar, s'haurà de pronunciar de manera argumentada i promoure els canvis suggerits si hi està a favor.

3 - Estratègia empresarial participativa

Es proposa implantar a les empreses de la CCMA un sistema en què els professionals també participin directament en l'elaboració, l'aprovació i la implementació de l'estratègia empresarial de la CCMA.

En concret, es proposa aprofitar els nodes per promoure la reflexió sobre les línies estratègiques de l'empresa i per fer que les seves conclusions contribueixin a definir l'estratègia corporativa.

4 - Consell de Govern de la CCMA

Es proposa que el Consell de Govern sigui un òrgan de control de gestió i de direcció estratègica, i no pas de gestió. La gestió ordinària ha de ser competència de les direccions de les empreses, que han de tenir perfils de gestió i han de ser escollides en concurs públic. El Consell de la CCMA ha de ser el responsable de la gestió davant del Parlament i ha de nomenar les direccions de les empreses, fer el seguiment de la seva gestió i destituir-les si cal.

Es proposa que el Consell de la CCMA estigui format per set consellers, quatre escollits pel Parlament i tres pels professionals. El Parlament es reserva l'elecció, entre els consellers, del president del Consell. Tots els consellers tindran dedicació exclusiva i la mateixa consideració i remuneració.

Les candidatures a conseller o consellera de la CCMA s'hauran de presentar de forma pública i individual, amb currículum i justificació de la seva adequació al càrrec.

Els consellers escollits pel Parlament seran escollits per majories de dos terços dels diputats.

Els consellers o conselleres escollits pels professionals s'escolliran per sufragi universal de tots els treballadors de la CCMA. Serà una responsabilitat incompatible amb altres càrrecs interns o de representació dels treballadors. Hauran de retre comptes als professionals de la CCMA en reunions periòdiques. Tindran garanties equivalents a les dels membres dels comitès d'empresa quan deixen les seves funcions.

Entre les prioritats del Consell de Govern de la CCMA hi haurà la definició de dos plans estructurals: un Pla de Participació, que fomenti la participació dels professionals en l'elaboració de l'estratègia empresarial i en l'organització dels processos productius i un Pla de Funcions, que defineixi les estructures internes adients i els mecanismes d'assignació de responsabilitats.